lax889889.com 299520.xyz



2020年教育行业OMO模式转型现状研究报告

多鲸资本 教育研究院发布

2020年8月

投研 投行 投资 咨询



liaohan.net nblax520.com

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

lax889889.com 299520.xyz

每日免费获取报告

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报;

3、每周分享经济学人

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，起点财经仅分发做内部学习。



扫一扫二维码
关注公号
回复：研究报告
加入“起点财经”微信群。。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

Summary

01 OMO模式的产生背景

02 OMO模式的概念和意义

03 OMO模式转型现状

04 对标研究-新零售

05 OMO模式的未来发展



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

1

Part one

OMO模式的产生背景

01 教培行业的痛点
02 新的市场需求
03 新技术的应用
04 政策的激励作用
05 疫情的催化作用



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

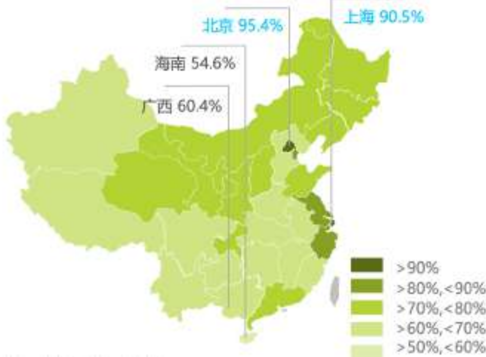
1.1 教育行业的痛点

线下教育在需求端和供给端都有难以解决的痛点

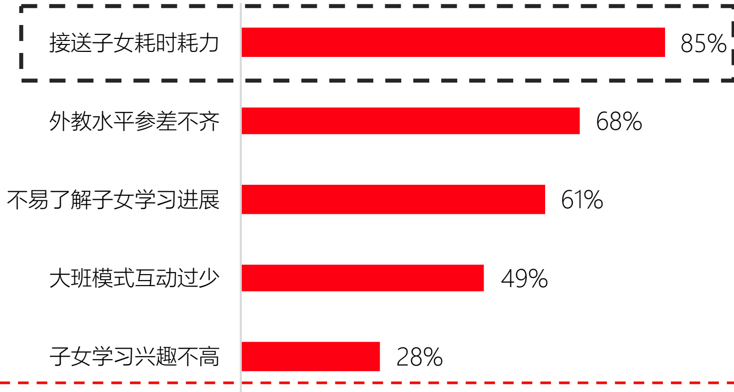
家长与学生

- 教育资源不均衡：低线城市及农村地区的学生无法享受到优质的教育资源。公立校优质师资匮乏，也没有头部培训机构提供优质资源。
- 时间成本过高：家长往返培训机构以及等待过程都需要较高的时间成本，这是线下机构难以解决的问题。

公立校内本科及以上学历教师的占比



家长认为线下机构存在的问题



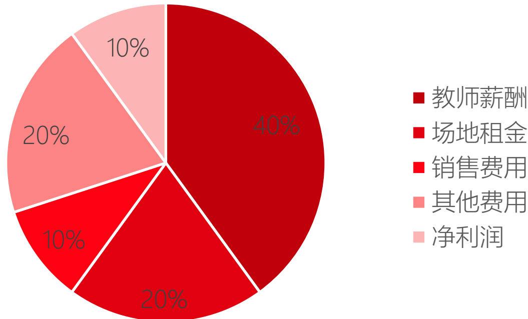
线下教育机构

- 规模化发展难：线下机构异地扩张难度大，导致绝大多数的机构都只能本地化发展，无法扩大规模。
- 运营成本高：线下机构的房租成本及水电成本较高；政策对于机构的资质、场所和师资的严格要求，也相应地提高了运营成本。

中国教育行业各赛道市场集中度低

赛道	CR4
学前教育	<3%
K12教育	<3%
国际教育	<20%
高等教育	<4%
职业教育	<2%

线下辅导机构典型的财务结构



数据来源：教育部、艾瑞咨询、天风证券研究所、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

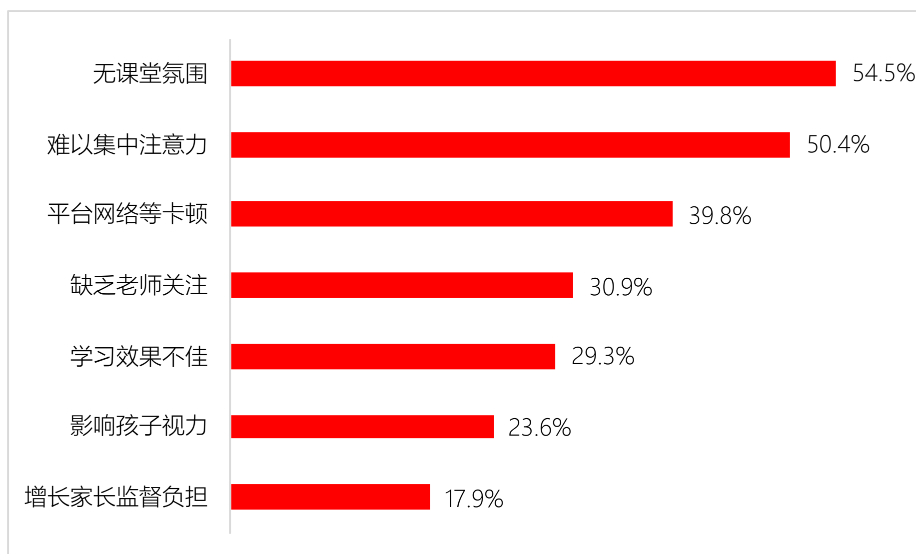
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

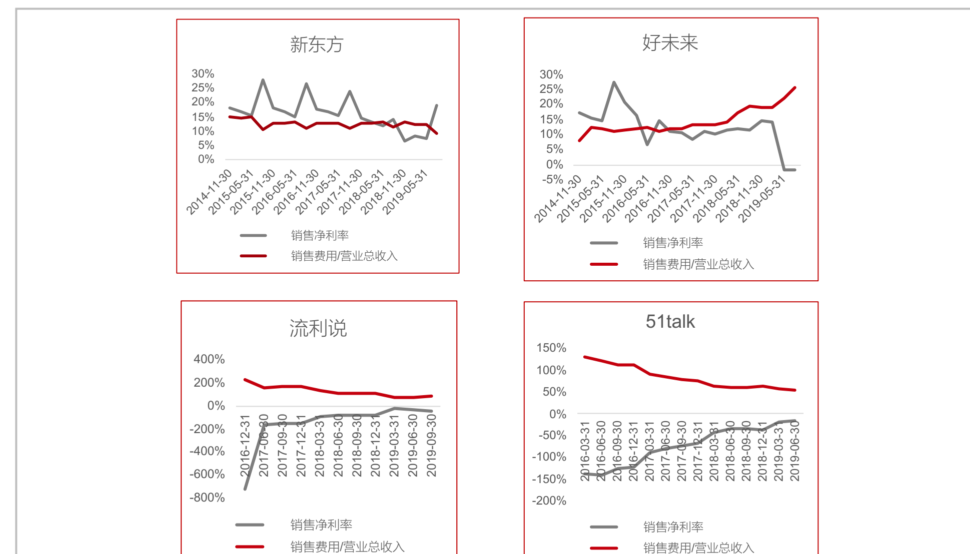
在线教育的课堂体验不佳，且获客成本普遍高企

- 在线教育课堂体验有待提高。根据艾媒咨询的调研，超过半数的家长认为在线教育无课堂氛围而且孩子难以集中注意力，此外卡顿、互动性差、效果不佳等也是家长较为关注的问题。但受制于网络技术，在线教育短时间内难以解决这些问题，无法营造出更具沉浸感的课堂体验。
- 在线教育获客成本普遍高企。与线下机构相比，在线教育机构的销售净利率基本为负，即投入产出不成正比，而且销售费用甚至高于营业收入。这说明，在线教育的获客成本远高于线下机构，而且盈利困难。
- 在线教育已发展多年，但目前实现盈利的机构凤毛麟角，究其根本，课堂体验和获客成本是主要原因。

2020年Q1家长对在线教育不足的看法调查



线上与线下机构的销售净利润的差异



数据来源： Wind数据库、艾媒咨询、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

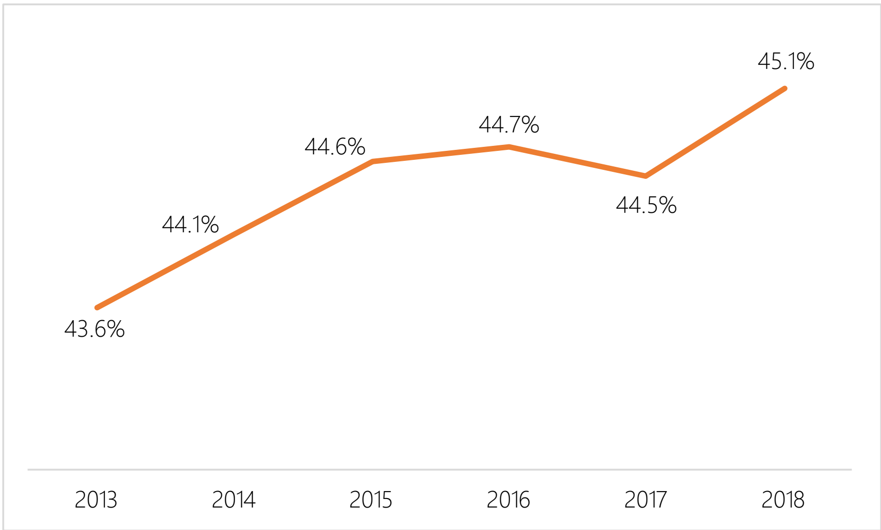
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

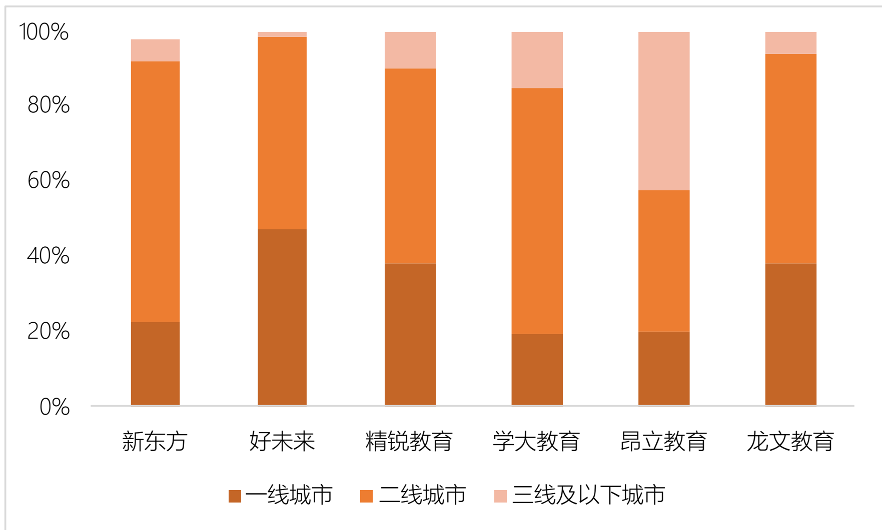
下沉市场消费潜力爆发，但缺乏优质教育资源满足其需求

- 低线城市消费能力持续增长。低线城市的社会消费品零售总额的占比从2013年的43.6%增长到2018年的45.1%，仍保持较好的发展势头。此外，低线城市的人口约占全国的66%，尤其是中小学生的数量占比超过70%，低线城市的教育行业的市场潜力也同样巨大。
- 低线城市缺乏优质的教育资源。新东方、好未来、精锐教育等头部机构拥有全国最优质的师资力量以及相匹配的教育资源，然而它们在三线及以下城市的校区数量较少，无法满足当地的教育需求。
- 低线城市存在教育资源与其消费能力不匹配的矛盾，但现有教育模式无法很好地满足这部分需求，为新模式的出现奠定了市场机会。

低线城市的社会消费品零售总额的占比不断提高



头部K12机构在低线城市的布局比例较低



数据来源：国家统计局、地方省市统计局、TalkingData、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

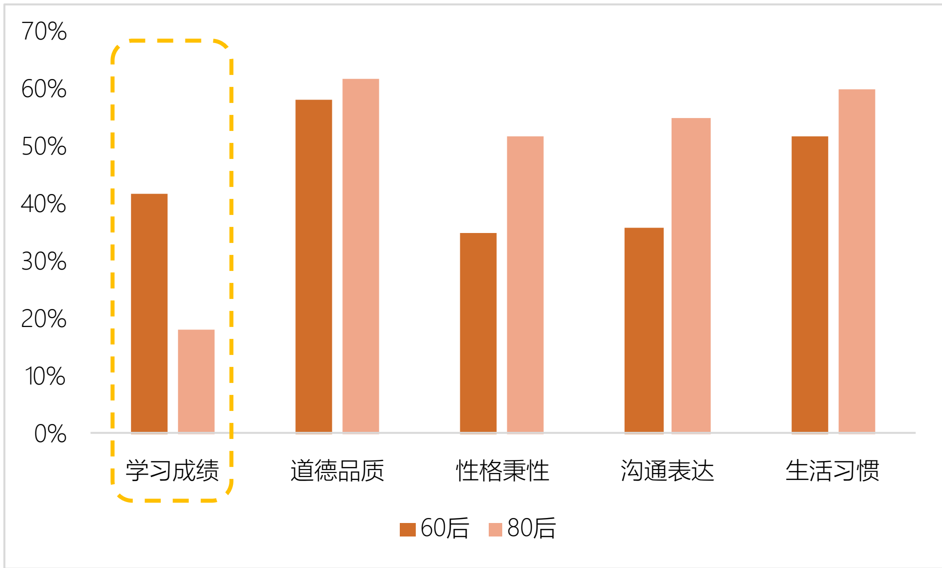
lax889889.com 299520.xyz

1.2 新的市场需求

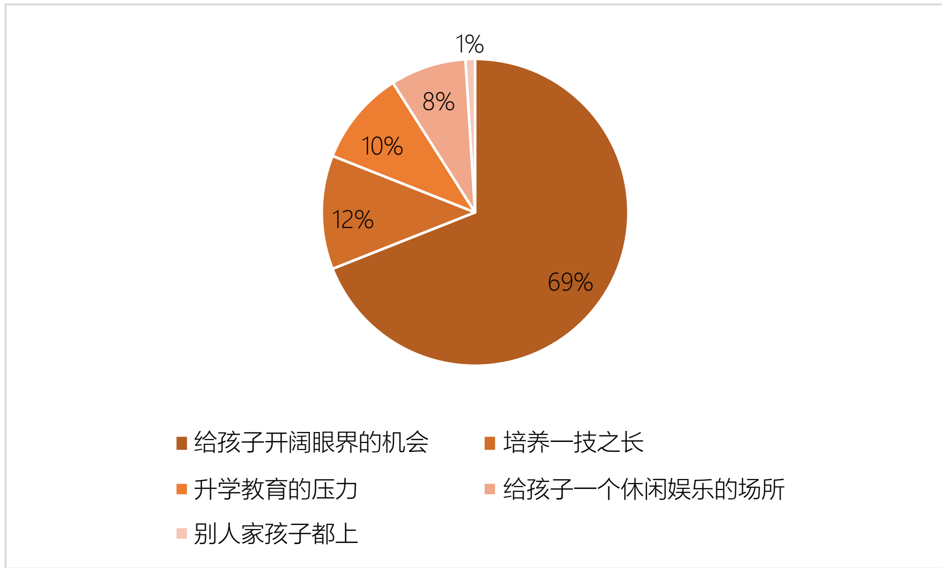
新一代家长的教育观念更加多元化，对新模式的接受程度更高

- 新一代家长文化素质提高。80后和90后作为目前主要的家长群体，他们基本都接受了高等教育，自身的文化素质明显高于上一代家长，他们对教育的理解也呈现出很大的差别。
- 新一代家长对教育的功利性诉求降低。80后家长对孩子的学习成绩的关注较60后家长显著降低，更加关注孩子的道德品质、性格秉性、沟通表达和生活习惯；新生代家长选择培训班的主要目的也不再是升学压力，而是希望能够提供孩子开阔眼界的机会。
- 随着家长教育理念的改变，他们对于教育机构的服务、教学等环节提出新的要求，也更愿意尝试新的教育模式。

60后和80后对孩子各方面的关注度



新生代家长选择培训班的目的



数据来源：2017中国家庭素质教育消费报告、2018微博家庭教育消费趋势洞察报告、多鲸教育研究院整理

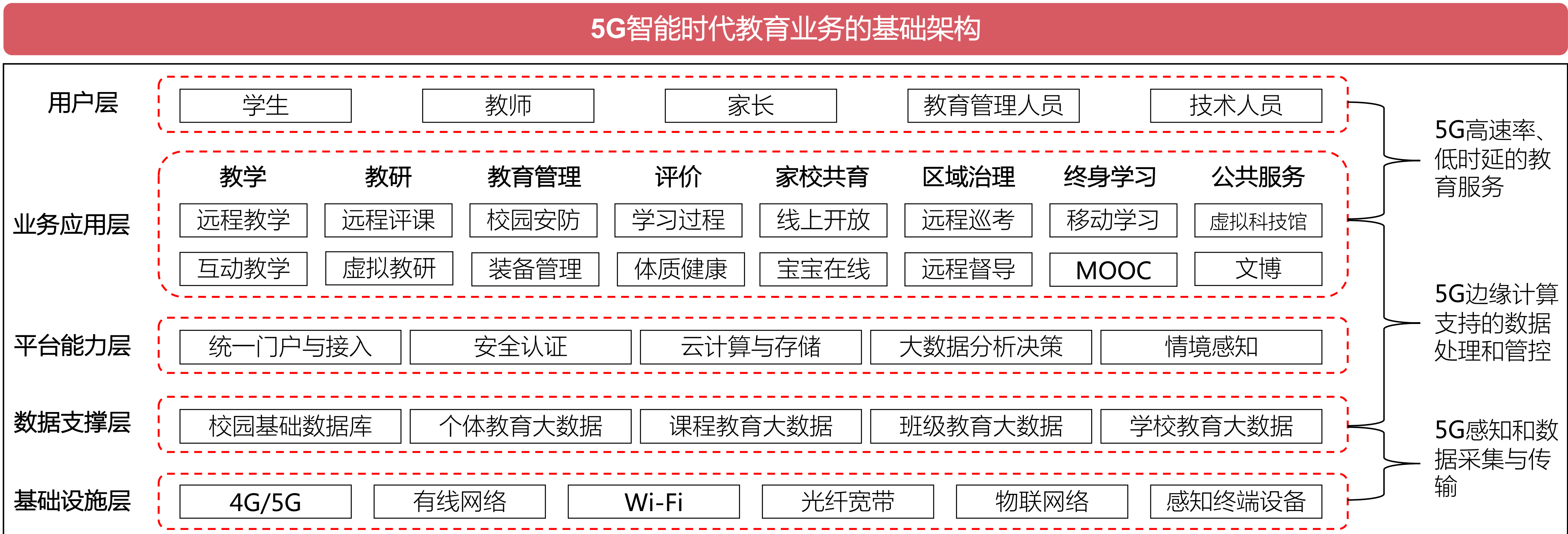
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

人工智能、大数据和5G等新技术为新的教育模式奠定了基础

- 5G提供稳定的数据传输条件。相比3G/4G，5G的传输速度和稳定性大幅提升。5G技术能够明显改善直播的画面清晰度、画面卡顿程度等问题，并进一步丰富教学内容、增加趣味性和互动性。
- 人工智能与大数据助力智能学习。人工智能和大数据能够精准分析学情数据，对学习过程数据和结果数据进行关联分析和深度挖掘，以可视化形式呈现分析结果，帮助老师和家长快速且准确地把握学生的学习情况，包括学习状态、学习投入、学习进度和学习效果等。



数据来源：5G+智能教育白皮书、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

政府鼓励教育行业积极应用新技术，加快信息化时代的教育变革

- 鼓励线上线下教育良性互动。今年7月，发改委发文支持发展融合化在线教育，构建线上线下教育常态化融合发展机制，形成良好互动的格局。
- 鼓励科技与教育的深度融合。国务院、教育部等相关部门近些年出台多项政策，鼓励教育行业积极应用现代信息技术，并探索线上线下教育相融合的机制。
- 在线教育监管趋严。国家相继出台多项政策要求整治在线教育，促进行业规范化发展。

时间	部门	文件名称	政策要点
2020.7	国家发改委	《关于支持新业态新模式健康发展激活消费市场带动扩大就业的意见》	• 大力发展融合化在线教育。构建线上线下教育常态化融合发展机制，形成良性互动格局。
2019.07	教育部等六部门	《关于规范校外线上培训的实施意见》	• 机构排查。2019年12月底前完成对全国校外线上培训及机构的备案排查。 • 备案审查。重点是对培训机构、培训内容和培训人员等进行备案。
2019.09	教育部等十一部门	《关于促进在线教育健康发展的指导意见》	• 坚持融合融通。加快科技与教育深度融合，推动线上教育与线下教育良性互动、校内教育与校外教育有机衔接。到2020年，现代信息技术与教育实现深度融合。 • 推动线上线下教育融通。深入推进"三通两平台" 建设，推动信息技术和智能技术融入教育教学全过程。
2019.02	中共中央、国务院	《中国教育现代化2035》	• 十大战略之一是加快信息化时代教育变革。利用现代技术加快推动人才培养模式改革，实现规模化教育与个性化培养的有机结合。
2019.02	中共中央办公厅、国务院办公厅	《政府工作报告》	• 十项重点任务之一是大力推进教育信息化。着力构建基于信息技术的新型教育教学模式、教育服务供给方式以及教育治理新模式。促进信息技术与教育教学深度融合。

数据来源：国务院、教育部、多鲸教育研究院整理

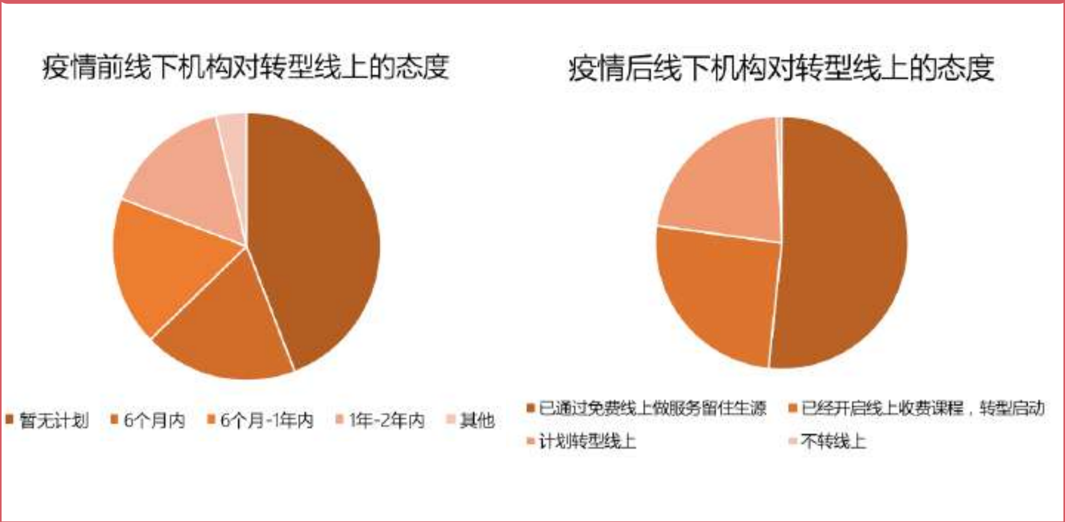
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

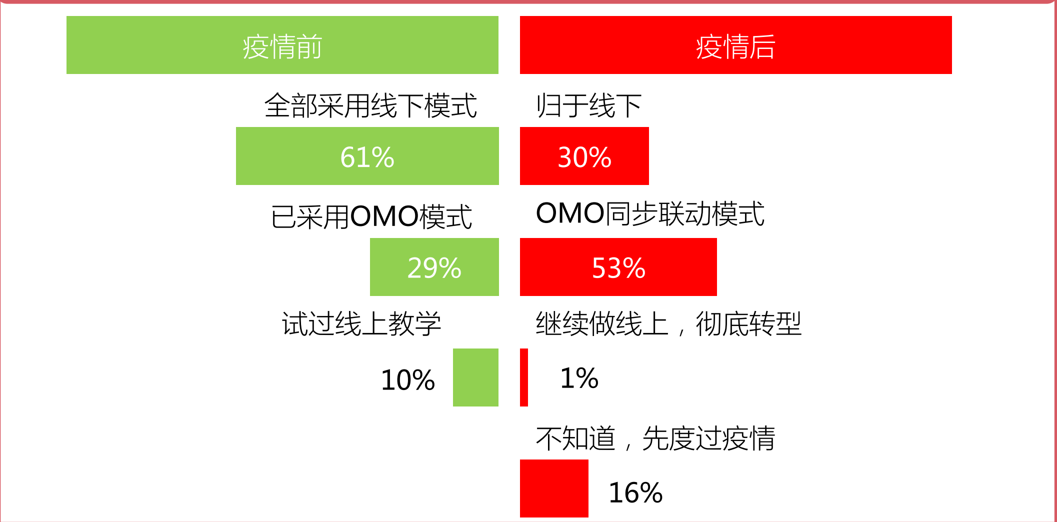
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

疫情加速线下机构对OMO模式的探索

- 疫情对线下机构形成较大的负面影响。据教培校长参考的调研，从2020年1月份到6月份，全国教培机构的平均破产率超过20%，其中湖北、广东、河北较为严重；就存活下来的机构来说，有大约70%的机构的上半年营收同比减少50%—100%，仅1%的机构保持营收增长。
- 线下机构对在线教育的态度发生变化。疫情前，多数线下机构对于在线教育的态度并不积极。随着疫情的爆发以及“停课不停学”的号召，多数机构已经进行或开始探索在线教育的解决方案。
- 疫情后线下机构更倾向于OMO模式。对于线下机构而言，完全抛弃线下优势转型在线教育并不现实，因此OMO模式更易被接受。据调查，大多数的线下机构表示疫情后将采用OMO同步联动模式。





数据来源：智来时代、骆驼树、爱学习、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

小结（1）

多重因素为教育机构转型OMO模式奠定了基础

		线下机构	线上机构
内部原因	运营问题	运营成本高。房租成本和师资成本占成本结构的比例高。	获客成本高。线上机构缺乏天然的流量入口，需要在营销及转化上投入大量成本。
	发展问题	无法规模化。运营成本及师资力量的限制，线下机构异地扩张困难，导致难以规模化发展。	盈利难度大。由于在线教育的流量成本、师资成本以及补贴较高，行业内实现盈利的机构较少。
	教学问题	教学经验化。线下教学通常依赖老师的个人经验，而且无法覆盖到每位学生的独特情况。	课程体验不足。在线教育在课程体验上还有诸多不足，如缺乏互动、沉浸感不强等问题。
外部原因	技术基础	5G、人工智能和大数据等现代信息技术为教育行业的变革奠定了技术基础	
	政策激励	政府大力支持构建线上线下教育常态化融合发展机制	
	市场需求	低线城市拥有巨大的消费潜力，但缺乏与之匹配的教育资源。	主要市场集中在一二线城市，低线城市对在线教育的接受程度较低。
	疫情刺激	疫情使得线下机构无法正常教学，除转型线上外，只能暂停运营。	疫情使得线下机构加速转型线上以及大量新玩家的入局，使得在线教育赛道更加拥挤。
转型方向	需求分析	线下机构转移到线上，不仅缺乏线上运营的经验，而且丢失已建立的线下资源与优势，对于机构而言可能得不偿失。	在线教育流量成本过高且课程体验不足，线下教学能很好地解决这两个问题，但全面转型线下并不合理。
	实施路径	利用现代信息技术重塑线下教学与经营模式	利用线下体验及天然流量入口，完善运营和教学

数据来源：多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

小结（2）

OMO模式是否是伪需求？究竟能为机构带来什么？

- OMO模式的转型因素已基本成熟。对于线下机构和线上机构，无论从内部原因（如线下机构规模化发展困难、线上机构获客成本高昂且课堂体验有待加强），还是外部原因（如5G、人工智能和大数据技术的逐渐成熟与商用，以及政府对于构建线上线下教育常态化融合发展机制的鼓励），各大机构都有充足的理由以及必需的条件进行OMO转型。

- OMO模式是否是疫情催生下的伪需求？

➢ OMO模式自2017年被提出后，一直都被业界所重视，比如精锐教育在2019年提出要投入30亿元进行OMO模式的建设。但是，彼时OMO模式还远未被行业所充分认知并纷纷表达转型意愿。而2020年初，疫情使得线下无法上课，只能转型线上。各大机构或无奈停课，或转型线上。此时，OMO模式似乎成为线下机构的救命稻草。但是，OMO模式对于大部分的线下机构是否只是疫情期间的无奈之举，疫情结束后仍然维持传统教学？

- OMO模式是什么意思？它能够为机构带来什么？

➢ 从字面意思理解，OMO模式即线上与线下的深度融合，但深度融合意味着什么？是否目前多数线下机构临时推出的线上课程就意味着OMO模式的实现？如果机构完成OMO模式的转型，能否为机构带来实际意义？比如增加招生人数，还是提高客单价？而且，机构转型OMO模式带来的收益能否覆盖所支出的成本？

- OMO模式是否会走向O2O模式的终局？

➢ 2014年前后的O2O模式席卷整个教育行业，彼时人人期待O2O模式将彻底变革教育行业，并带来巨大的收益。但是，随着大量资本的涌入以及数万机构的成立或转型，O2O模式却在一两年内就销声匿迹。OMO模式同样涉及到线下和线上场景的打通，似乎与O2O模式异曲同工，那么，OMO模式是否也会走向O2O模式的结局呢？

数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

2

Part two

OMO模式的概念和意义

01 OMO模式的概念

02 OMO模式的核心逻辑

03 OMO模式的意义

04 OMO模式 VS. O2O模式



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

李开复提出OMO概念，教育是其主要场景之一

- 2017年11月22日，创新工场董事长兼CEO李开复在“经济学人”（The Economist）杂志的The World in 2018特辑发表专栏文章《Meet OMO sapiens》提到“OMO”的概念，以及它给生活带来的改变，引起广泛的社会反响。
- OMO即Online-Merge-Offline，字面意思是线上与线下的融合。

➢ 驱动因素：移动支付的普及；线上+线下流量获取和数据化；真实世界数据化；物流生产自动化

➢ 典型应用场景：教育；交通出行；零售



数据来源：李开复文章及演讲记录、多鲸教育研究院整理

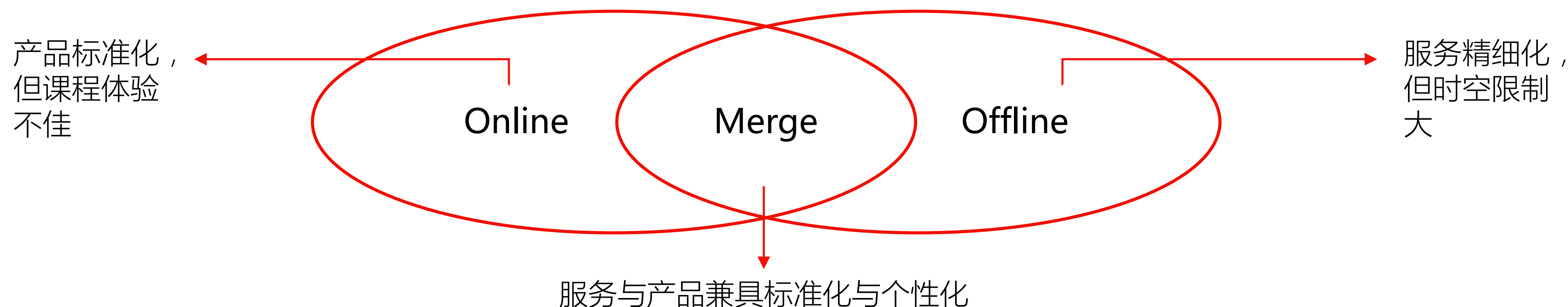
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO模式深度融合线上线下场景，实现标准化流程与个性化服务

- 教育行业的OMO模式是指以提升教学效果与体验为核心，通过互联网、人工智能和大数据等新技术打通各环节的数据，并深度融合线上与线下的学习场景，实现标准化的流程与个性化的服务。OMO模式本质上是教育行业利用现代科技的自我变革，与其他行业的数字化转型不同的是，教育OMO模式更强调全场景的融合。
- ➢ 核心目的：OMO模式本质上是一种方式，向市场、学生和家长提供更优质的产品和服务才是最终目的。机构应该以终为始，搭建自身的OMO模式。
- ➢ 关键手段：通过新技术打通课前、课中和课后全场景的学情数据，使得老师能够做到个性化辅导，家长能够知道孩子的学习情况。
- ➢ 学习场景：线上与线下不再是平行的学习场景，而是根据学生的需求，将线上与线下的产品与服务深度融合，重置学习的时间与空间。
- ➢ 最终结果：OMO模式能实现标准化的流程，包括业务流程、管理流程、教学流程等，最大限度地提高机构的运营效率，并使得学生在标准化的流程下获得千人千面的个性化学习体验，提高学习效果。



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO模式对教育行业全流程的变革

	教研	师训	管理	获客		交付		
				Leads获取	转化	教学	服务	练习与测评
Offline	本地化教研，适合本地学情和考情	线下培训	经验化管理为主，辅之以信息化系统	地推、户外广告、线下活动等	实地体验与课程顾问的销售	大班课；小班课；一对一	班主任或助教的线下服务以及微信群答疑	纸质试卷或练习册
Online	机构输出标准化和规模化的课程产品	培养老师具备线上授课能力，使用各类线上工具	信息化管理为主	搜索、信息流、综艺冠名等广告投放	社群裂变、短课包和试听课	在线直播课或录播课	在线助教服务	在线题库和试卷
OMO	1）教案在线上和线下可以通用 2）根据学情数据制定个性化教学方案 3）教学内容的标准化、可复制化	1）培养老师同时具备线上和线下的教学能力 2）教师培养模式标准化，能够批量输出高质量教师	1）全业务链条数据打通 2）授课可视化管理闭环，管理员能实现在线监课和教学评价等	打通线上和线下的获客手段，实现线上与线下相互导流	以效果和体验为核心的转化场景	个性化教学。根据学生需求确定合适的教学场景以及教学内容	多场景服务。线上服务重及时性，线下服务重情感交互流程透明化。家长能随时了解孩子的学习状态	智能化与个性化的练习与测评，数据及时反馈到教学

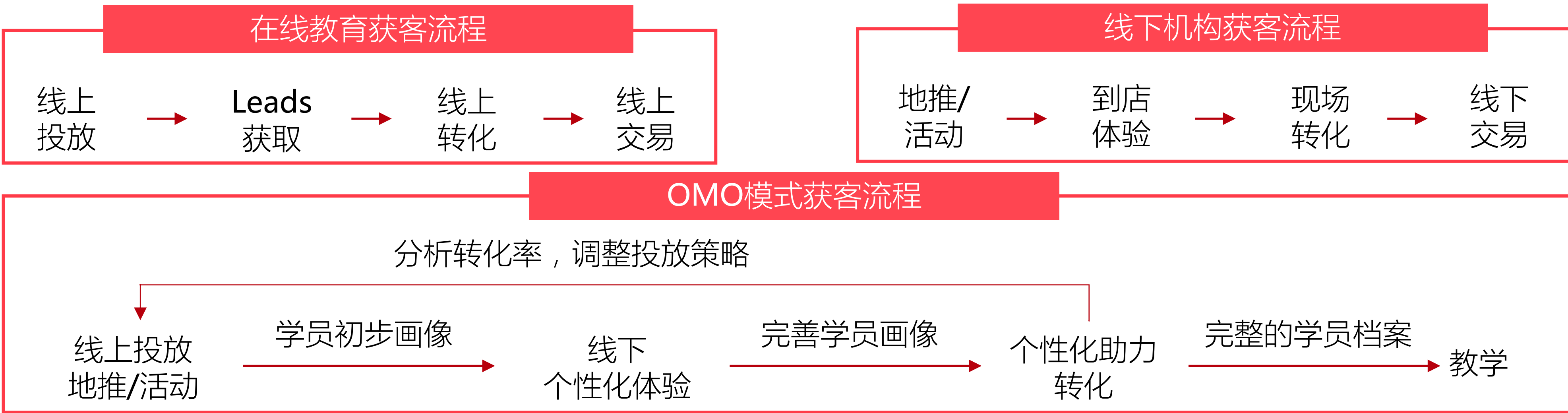
数据来源：多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

重塑业务流程和提升教学效果是OMO模式的核心逻辑

重塑业务流程



提升教学效果

时间原则

- 传统培训模式学习时间的割裂。对于线下机构而言，尤其是K12的春季班和秋季班，以及艺术教育等，学生通常只能在校进行学习以及答疑，影响学习的连贯性。
- OMO模式实现"0-0-7"式学习模式。OMO模式有效整合了线上和线下的学习场景，学生在周中可通过线上学习或练习，并且借助人工智能等技术实现24小时答疑服务，在周末去线下门店上课。

空间原则

- 传统培训模式单一的学习场景。无论是在线教育，还是线下机构，均只能为学生提供单一的学习场景。对于中小学生而言，长时间在单一场景内可能会导致注意力分散，学习效率低下。
- OMO模式多重场景提高学习趣味性。比如，在教室学习过程中，通过视频连线外教增加英语交流的氛围，既能引起学生学习兴趣，又能丰富课堂场景，提高学生的学习效率。

数据来源：多鲸教育研究院整理

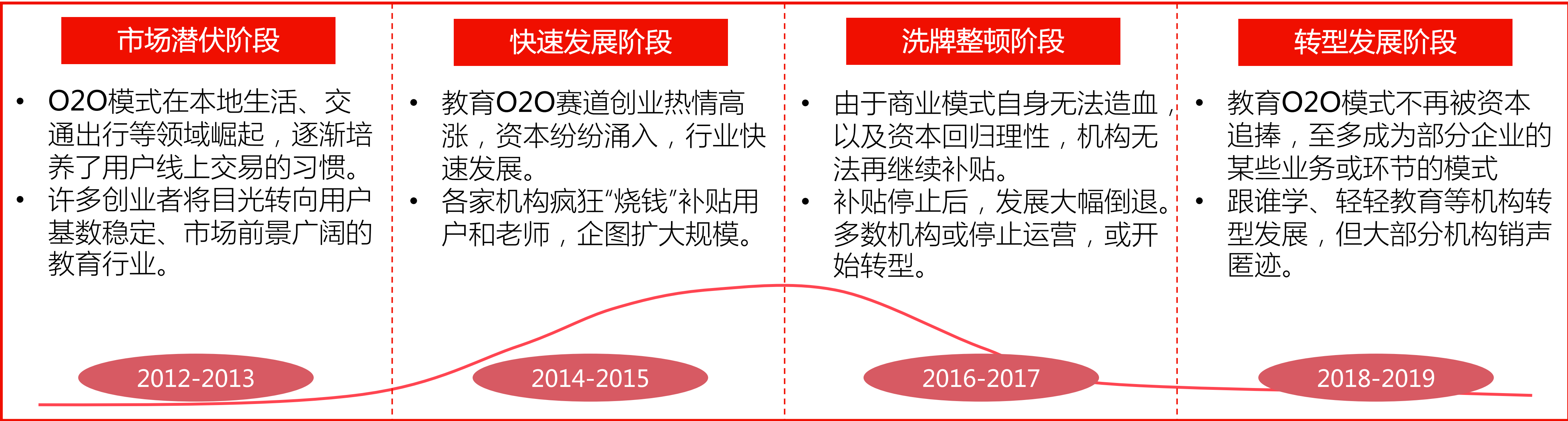
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

教育O2O模式的概念及发展历程

- O2O（Online-to-Offline）模式最初起源于本地生活领域，是指线上完成交易，线下再进行交付，代表企业如美团、大众点评和滴滴。
- O2O模式在教育行业的兴起始于2014年前后，代表企业如疯狂老师、轻轻家教、跟谁学等。O2O模式在教育行业的应用主要有两种：第一种是线上的O2O平台，即线上选择老师并完成交易，然后老师上门服务，如疯狂老师和轻轻家教等；第二种是线下的O2O平台，即在体验店选课并完成交易，然后老师上门教学，如星空琴行。
- 教育O2O模式在2015年前后迅速发展，如轻轻家教曾在3个月内完成3轮融资，总额超过1亿美元；疯狂老师也曾在6个月内完成3轮融资，总额接近3亿人民币。然而O2O模式在2016年开始迅速衰落。

教育O2O模式的发展历程



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

2.4 OMO模式 VS. O2O模式

2014-2015年O2O模式部分培训机构融资概况

公司	简介	时间	轮次	融资金额	投资机构
轻轻家教	O2O家教平台	2014年9月	A轮	数百万美元	IDG、挚信资本
		2015年4月	B轮	1500万美元	红杉资本中国、IDG、挚信资本
		2015年5月	B+轮	未披露	好未来
		2015年6月	C轮	1亿美元	好未来、红杉资本中国、IDG等
疯狂老师	O2O家教平台	2014年10月	天使轮	数百万人民币	黑马基金、天泽投资、分享投资等
		2015年1月	Pre-A轮	数千万人民币	微光创投
		2015年6月	B轮	2000万美元	腾讯投资
		2015年7月	B+轮	2400万美元	元生资本、分享投资、鲲翎资本等
老师来了	O2O家教平台	2014年9月	天使轮	数百万人民币	IDG资本、华旦天使投资
		2015年3月	A轮	200万美元	未披露
选师无忧	O2O家教平台	2015年3月	Pre-A轮	1000万人民币	凯能投资
		2016年5月	A轮	6000万人民币	金葵花资本
请他教	O2O家教平台	2015年5月	A轮	6950万人民币	盈信资本、梅花天使创投、纽信创投等
		2015年7月	A+轮	8600万人民币	纽信创投、梅花天使创投、盈信资本
顺顺留学	O2O留学顾问平台	2014年7月	天使轮	数千万人民币	IDG资本
		2015年6月	A轮	2000万美元	好未来、峰瑞资本

数据来源：烯牛数据、企名片、多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

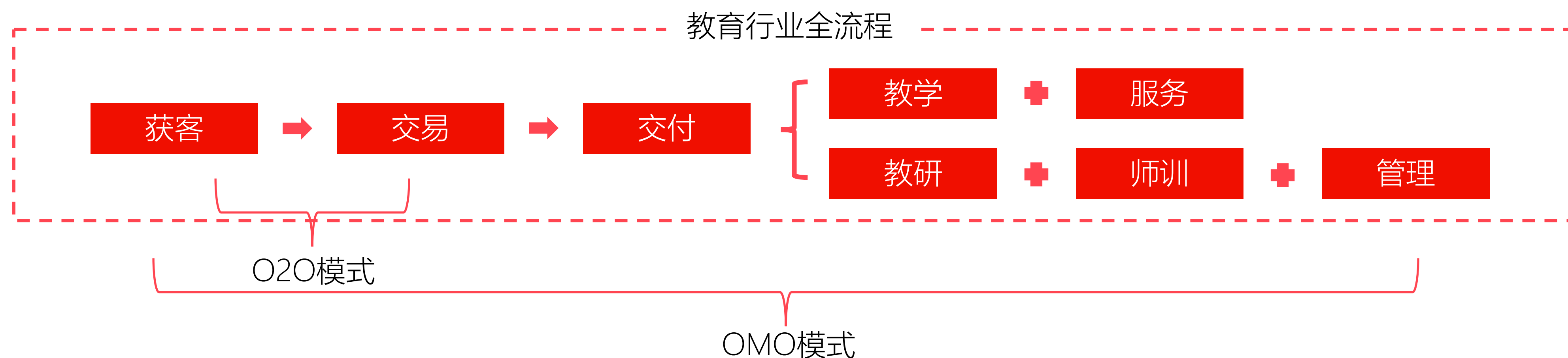
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

lax889889.com 299520.xyz

2.4 OMO模式 VS. O2O模式

OMO模式切入教育行业核心的教学环节，不会重演O2O模式的终局

- 教育O2O模式失败的原因：
  - 教育服务低频且客单价高，用户决策重。一次订单的成交需要付出高额的资金和时间方面的沉没成本；
  - 商业模式不健康。教育O2O模式依赖高额补贴获客和争抢优质教师，导致首单基本都亏损。但服务质量良莠不齐以及用户对平台的粘性低，使得续费率很低，只能陷入拉新-亏损的恶性循环。
- 教育OMO模式与O2O模式的根本区别：
  - 解决的问题不同：教育行业的核心诉求是提升学习效果。O2O模式切入的只是交易环节，解决的只是老师与学生之间的高效且低成本的匹配问题，而核心的教学效果受制于偶然因素。但是OMO模式切入的是以教学为核心的全流程，能够解决学生和家长在教学与服务方面的主要痛点，也能够解决机构在获客与运营方面的问题。
  - 发展的路径不同：教育O2O模式是在资本过热的情况被人为快速催熟，大量的资源被投入到争抢用户与老师，而未能改善整个商业模式。但是教育OMO模式是在市场回归理性的条件下循序渐进地发展，无论头部企业，还是中小机构均稳扎稳打，逐步推进OMO模式的建立。



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

小结

教育行业的OMO模式转型发展到何种程度？

- OMO模式在深度融合线上线下场景的基础上，深刻变革教育机构的业务模式，并且提升学生的学习效果。教育行业的OMO模式是以提升教学效果与体验为核心，通过互联网、人工智能和大数据等新技术打通各环节的数据，并深度融合线上与线下的学习场景，实现标准化的流程与个性化的服务。因此与O2O模式只切入交易环节不同，OMO模式对教育行业的全流程进行改造升级，能够提高机构的运营效率，优化用户的服务体验。OMO模式不会重演O2O模式的结局，而是对教育行业未来发展具有深远意义的新形态。

- OMO模式转型是否只适合线下机构在做？
  - ➢ 率先进行OMO模式转型的基本都是线下机构，如新东方、精锐教育、学大教育等，但转型OMO模式的线上机构似乎很少？那么，行业内是否有线上机构进行OMO模式转型？以及线上机构与线下机构的OMO模式转型路径是否相同？

- 各个赛道的OMO模式是否有差异？
  - ➢ 教育行业分为K12教育、国际教育、职业教育和素质教育等，每个细分品类都有不同的特点，比如学生类型不同、教授的知识不同等。那么，各细分赛道在进行OMO模式转型时是否有不同的模式？每个赛道目前OMO模式的转型进展是否相同？

- 当前OMO是否存在几种典型模式？是否有对应的典型案例？
  - ➢ OMO模式至今发展已有三年，是否已形成几种比较典型的模式？各种模式的主要特点是什么？通过这些典型模式，是否可以揭示出OMO模式当前整体发展到哪个阶段？以及，每种模式有何典型的案例？

数据来源：多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3

Part three

OMO模式转型现状

01 当前OMO模式的主流类型
02 细分赛道发展现状
03 典型案例研究
04 头部机构OMO转型分析
05 OMO模式转型的痛点



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

当前OMO模式的四种主要类型

Pre-OMO模式

1 O+O模式（Online+Offline）

- 定义：这种模式并非OMO模式，它表示教培机构既有线上内容，又有线下内容，但线上线上并无任何联动。
- 意义：这种模式使得线下机构得以触网，开始沉淀线上运营和教学的经验，为OMO转型奠定基础。
- 代表案例：学而思+学而思网校，新东方+新东方在线

2 获客OMO模式

- 定义：这种模式是指在获客环节做到线上线下相结合。
- 典型做法：1）线上—线下：如线上获取线索，通过线下体验完成转化；2）线下—线上：如建立线下体验店，完成交易后在线上教学。

Pre-OMO模式或者没有融合线上与线下，或者在非核心环节完成了线上与线下的融合，虽然还不是真正意义上的OMO模式，但为OMO模式转型奠定了重要基础。

OMO 1.0 模式

3 双师课堂

- 定义：学生在真实教室场景上课，授课老师包括主讲老师和助教老师。主讲老师采用直播或录播的形式上课，助教老师在教室内引导课程秩序、配合主讲老师完成课程内容以及批改作业等。
- 意义：解决了低线城市的教育资源不均衡的问题，而且放大了名师的覆盖范围，并一定程度上保证了课堂体验。

4 智能科技赋能教学

- 定义：通过在教学或练习环节中应用新技术（如人工智能和大数据等）改善学习体验。
- 典型做法：1）线上智能系统：如AI老师、智能测评系统等；2）线下智能教室：如利用传感器收集学生数据等。

目前多数机构的OMO转型还停留在1.0阶段，还没有覆盖教培行业的全流程，但他们已经在核心的教学环节探索出较有成效的线上与线下相融合的解决方案。

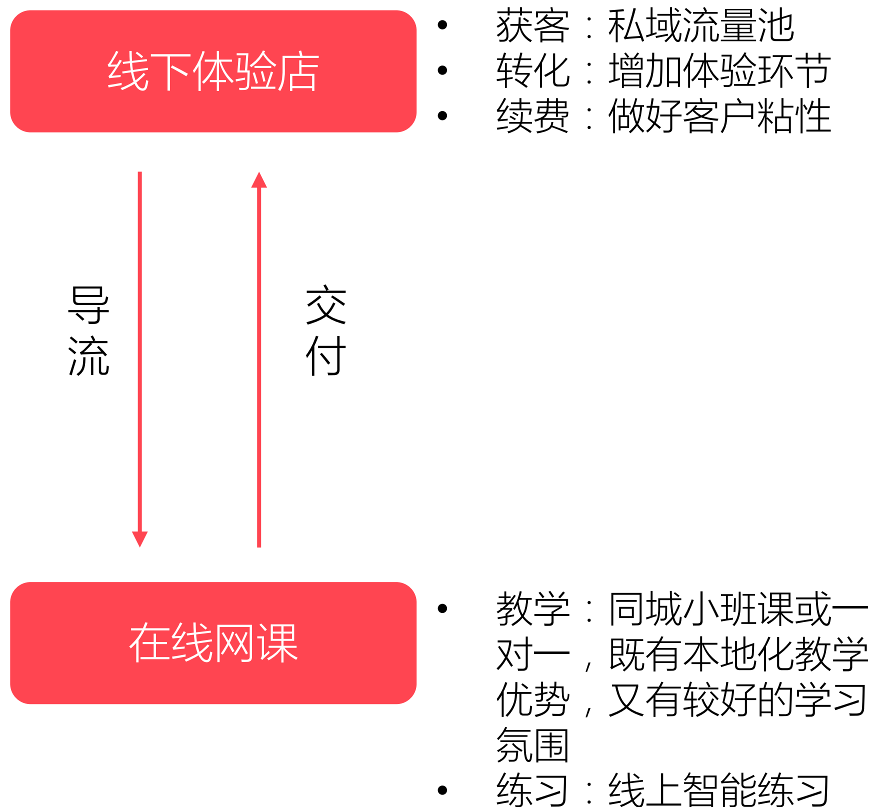
数据来源：多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

获客OMO模式：通过线下体验店在获客端实现线上和线下的结合

- 在线教育的关键痛点：
  - 获客成本高企。与线下机构不同，在线教育缺少天然的流量入口，需要大量的营销投放，因此获客成本较高。而且，随着在线教育的激烈竞争以及流量成本上升，获客成本仍不见顶。因此，在线教育急需新的流量入口；
  - 缺乏本地化优势。由于中国各省份的教材和考试重点不同，标准化课程难以满足每位学生的需求。但在线教育通常由总部所在地招聘老师并统一标准化教学，难以兼顾不同地区的教学重点。
- 以线下体验店为核心的获客模式：
  - 线下门店作为天然的流量入口，能够将线下机构的流量往线上导，从而提高线下体验店的坪效。在门店获得较好的体验后，可使用网站或APP购买在线课程。
  - 成为会员后，用户也可能给身边人做推荐或引导，通过社交网络进行二次传播和增值，形成完整的流量循环体系。
  - 线下用户往线上导入后，在线上形成精准的用户社群，通过线上运营增加客户的黏性和不断地提升社群用户的转化率。



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO1.0模式：双师课堂

- 双师课堂的诞生背景：
  - 巨头在下沉市场扩张难。一二线城市K12培训竞争激烈，但是下沉市场消费潜力爆发，成为新的机会点。不过，线下机构大规模在下沉市场扩张的成本较高，即使是行业巨头也很难有此实力。
  - 下沉市场的优质师资资源匮乏。一二线城市的优质资源本身就较为有限，而且三四线城市的条件很难吸引到有良好教育水平的教师。
- 双师课堂发展迅速。双师课堂既可以解决名师资源瓶颈问题，且优秀教师大班授课收入提高也有助于减少其流动性，又可以通过线下机构做好本地化服务以及本地招生。因此，近些年双师课堂在下沉市场发展迅速，仅爱学习在2018年就通过双师课堂的加盟模式获得近12亿元的收入。

双师课堂的发展历程

- 2006年 • 达内教育最早将双师课堂模式应用于职业教育中
- 2013年 • 人大附中最早将双师课堂模式应用于中小学教育中
- 2015年 • 好未来和新东方开始建设双师课堂
- 2017年 • 行业开始大规模应用双师课堂

头部机构的双师课堂发展现状

机构	启动时间	主要模式	最新数据
好未来	2015年	自营模式与加盟模式	2018年和2019年双师课堂进入26个城市
新东方	2015年	自营模式	2018年在40多个城市推广双师课堂
爱学习	2016年	加盟模式	2018年双师收入达到12亿元

数据来源：公司公告、公司官网，多鲸教育研究院整理

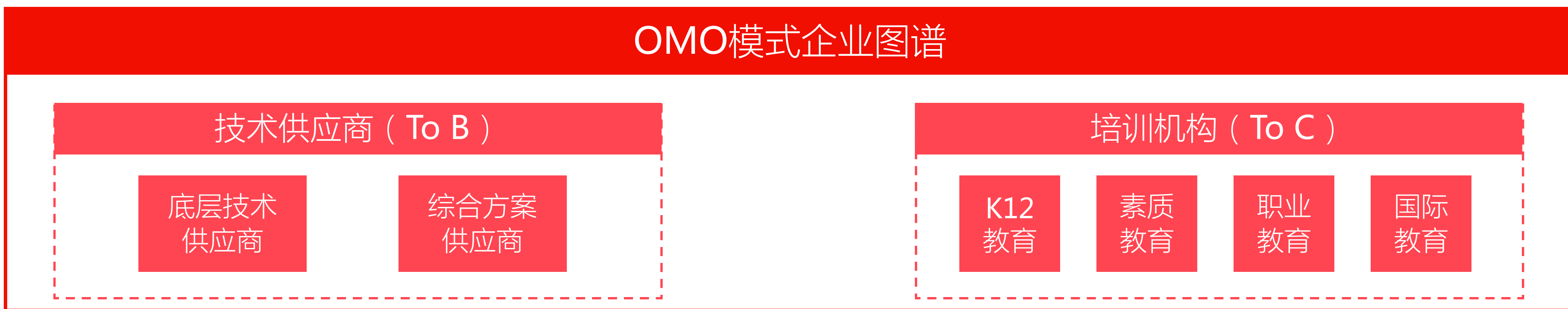
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

细分赛道转型OMO模式的概况

- To B为主的技术供应商
  - 底层技术供应商：目前还未有OMO完整技术的供应商，但有许多线上教学和管理的产品，能够为线下机构触网提供基础支持，也为OMO模式奠定基础
  - 综合方案供应商：一方面是头部企业以双师课堂攻占下沉市场，另一方面是提供完整的线上产品解决方案。二者都能够帮助线下机构短期内获得线上和线下教学的能力
- To C为主的培训机构
  - K12教育：K12是OMO模式转型最为火热的赛道，转型时间最早，转型路径也最丰富。
  - 素质教育：素质教育本身转型难度较大，但受疫情影响，各大机构对OMO模式转型的热情高涨。
  - 职业教育：OMO模式转型热度较低，部分玩家在2014年前后就开始试图融合线上线下，但融合程度较低。
  - 国际教育：除语言培训外，其他细分赛道（如国际游学等）对线下场景的依赖程度较高，短期内很难进行转型。



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.2 细分赛道发展现状

OMO模式产业链



数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

K12教育OMO模式转型概况（部分）

公司	主要班型	传统模式	OMO模式	转型时间	转型进展
精锐教育	一对一	线下	线下门店（体验+服务）+线上课程	2019	正在转型中
优胜教育	一对一	线下	智能学习系统+线下课程	2018	正在转型中
学大教育	一对一	线下	智能学习系统+线下课程	2019	正在转型中
大山教育	大班	线下	智能学习系统+线下课程	2017	基本完成
凹凸教育	一对一	线下	双师大班课/双师小组课	2017	2020年推出双师小组课
京翰教育	一对一	线下	AI一体机+线上/线下课程	2019	已完成9个校区的OMO智慧教室建设
东方优播	小班	OMO	线下门店（体验）+线上课程	2016	已布局近百家线下体验店
思考乐	小班	线下	双师课堂	2019	正在转型中
选师无忧	一对一	线下	线下门店（体验）+上门/线上一对一	2018	已建成15个体验中心

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.2 细分赛道发展现状

素质教育OMO模式转型概况（部分）

公司	细分赛道	传统教学模式	OMO模式	转型时间	进展情况
编程猫	少儿编程	线上	线下合作店	2019	2019年有600多家线下合作店
昂立STEM	少儿编程	线下	线下学习+线上服务 线上学习+线下赛事	2020	全面转型，计划开设300家OMO运营中心
童程童美	少儿编程	线下	线下体验店+线上课程	2019	大龄儿童以线上课程为主
夏加儿艺术	美术教育	线下	双师课堂	2019	正在转型中
田丁少儿美学	美术教育	线下	直播教学+线下沉浸式教学	2020	2020年全面开放加盟
快陪练	音乐教育	线上	与线下琴房共建渠道	2018	已与数千家琴行进行合作
骨头音乐	音乐教育	OMO	智能教室+双师课堂+线上陪练	2019	已有数百家加盟机构
YBDL	体育培训	线下	智能训练系统+线下课程	2020	系统正在研发中
英孚青少儿英语	少儿英语	线下	线上一对一+小班教学	2020	课程产品研发中
优贝乐	早幼教	线下	线下门店（体验+教学）+线上课程	2018	正在转型中

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

职业教育和国际教育OMO模式转型概况（部分）

机构	细分赛道	传统教学模式	OMO模式	转型时间	转型进展
达内教育	IT培训	线下	双师课堂	2006	双师课堂已基本搭建完成，但未有进一步的发展
中公网校	考公培训	线下	线上网课+线下冲刺班	2014	模式发展已基本成熟，但线上线下融合程度较低
粉笔公考	考公培训	线上	线上网课+线下冲刺班	2017	线下机构已基本覆盖主要省份或城市
智课教育	留学语培	线下	翻转课堂	2017	课程产品基本成熟，正在迭代中
新东方留学	留学语培	线下	线上系统+面授课程	2020	2020年6月开产品发布会，宣布全面转型中

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.2 细分赛道发展现状

OMO模式综合方案供应商（部分）

公司	目标赛道	成立时间	主要市场	客户类型	核心产品
未来魔法校	K12	2015	低线城市为主	培训机构	双师课堂
爱学习	K12	2014	低线城市为主	培训机构	双师课堂
一起作业	K12	2012	全国范围	公立校	在线作业智能系统
七天教育	K12	2013	全国范围	培训机构	在线阅卷系统
阅神AI	大语文	2018	低线城市为主	培训机构	大语文智能学习系统
方唐语文	大语文	2015	低线城市为主	培训机构	双师课堂
纷极阅读	大语文	2018	全国范围	培训机构	分级阅读系统
盒子鱼	K12英语	2012	全国范围	公立校	在线英语课程产品
爱乐奇	K12英语	2011	全国范围	公立校/培训机构	AI互动课程/双师课堂

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.2 细分赛道发展现状

OMO模式底层技术供应商（部分）

公司	成立时间	覆盖赛道	主要产品	客户类型	代表客户
王道科技	2013	职业教育	在线网课平台	公立校	中央农业广播电视学校等
翼欧教育	2014	K12、国际教育	在线直播平台	培训机构	新东方、好未来、昂立等
校宝在线	2010	K12、素质教育	智慧校园、教培管理系统等SaaS	公立校、培训机构	成都七中、希望美术教育等
伯索云学堂	2012	K12	直播课、录播课、商城等SaaS	公立校、培训机构	上海市复兴高级中学、大山、昂立等
Edusoho	2013	K12、职业教育	网校系统、企培系统、智慧课堂等	公立校、培训机构	北京师范大学、瑞思、好学好职等
小麦助教	2015	K12、素质教育	招生、管理、续费等SaaS	培训机构	三七教育、艺苑美术等
云朵课堂	2015	K12、职业教育	CRM、微课、营销、ERP等SaaS	公立校、培训机构	梅铁技术学校、跨考考研、简学网等
短书	2017	K12、职业教育	直播系统、小程序	培训机构	英寰教育、启航考研、彗星课堂等
小鹅通	2016	K12、素质教育	微信生态：知识付费、线上培训等	培训机构	昂立STEM、童行学院、文都教育等
蝉鸣	2014	K12	公立校基础设施（学加家）	公立校	北京朝花幼儿园集团等
先声教育	2016	K12	智能写作批改、自适应学习系统等	培训机构	新东方、好未来等
一知智能	2017	K12	智能呼入、在线客服等	培训机构	网易有道、桥吧英语

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.3 典型案例研究（1）

综合方案供应商：爱学习-双师课堂



教师备课

- 主讲老师根据标准化教案进行备课
- 辅导老师与主讲老师沟通备课情况

双师课堂

- 主讲老师：以直播或录播课形式授课；基于绿幕技术的场景化教学
- 辅导老师：课前引导预习；维持课堂秩序，配合主讲老师
- 学生：通过答题器与主讲老师互动

巩固提高

- 辅导老师：布置作业；微信群内对练习题点评批改
- 爱学习APP：提交作业、自动批改、视频解析、推送相似题



客户画像

- 客户画像：爱学习双师课堂的主要客户群体为低线城市的中小型培训机构，通过双师课堂的形势为他们提供优质的师资资源
- 代表客户：毛豆培优、商洛乐思、尚上教育、三人行教育等



收费标准

- 硬件（幕布、投影仪、答题器等）：2万-6万/
- 直播课：6-10元/小时/学生（根据城市等级收费）
- 录播课：6元/小时/学生
- 培训（运营、教学等）：5000元/年
- 小鱼端口费用：3000元/间/年

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

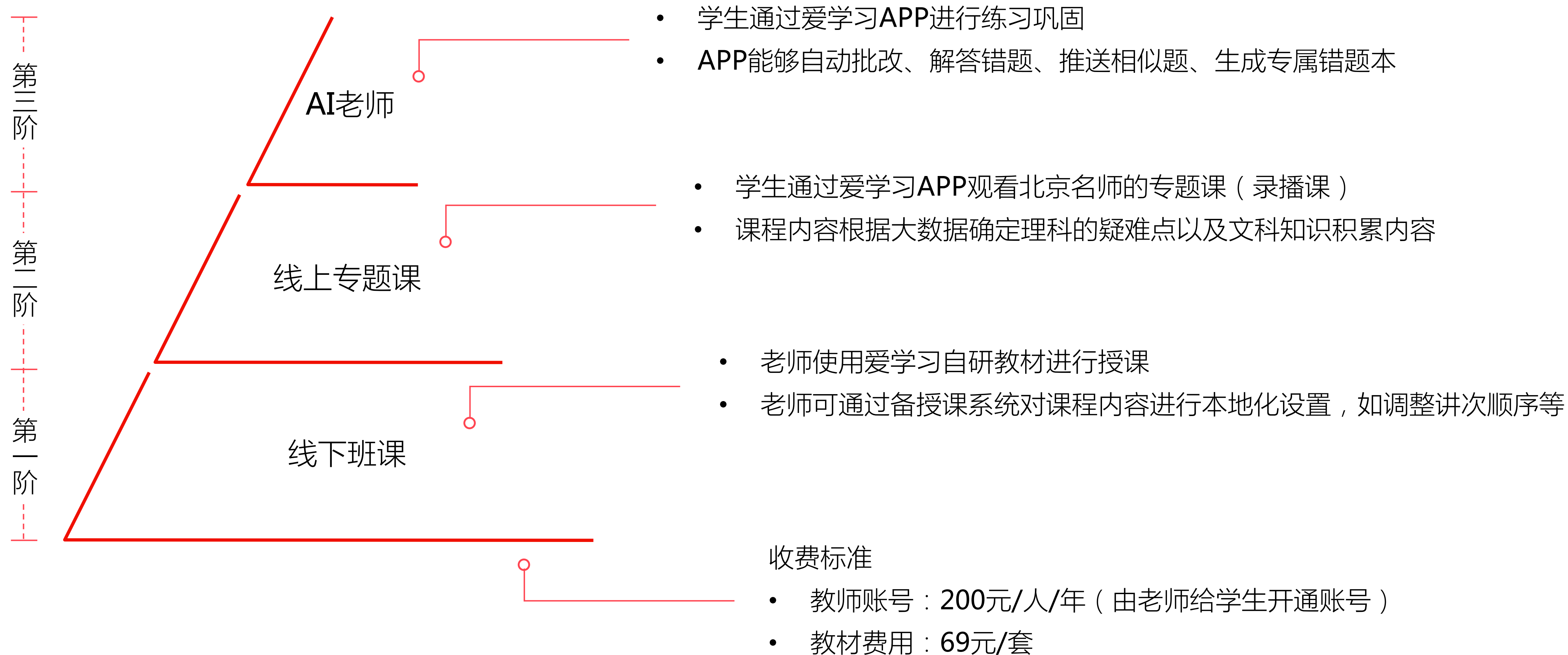
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.3 典型案例研究（1）

综合方案供应商：爱学习-三阶课



数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL
liaohan.net nblax520.com

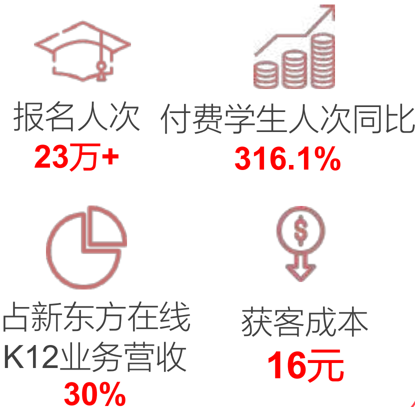
lax889889.com 299520.xyz

获客OMO模式：东方优播-线下体验中心

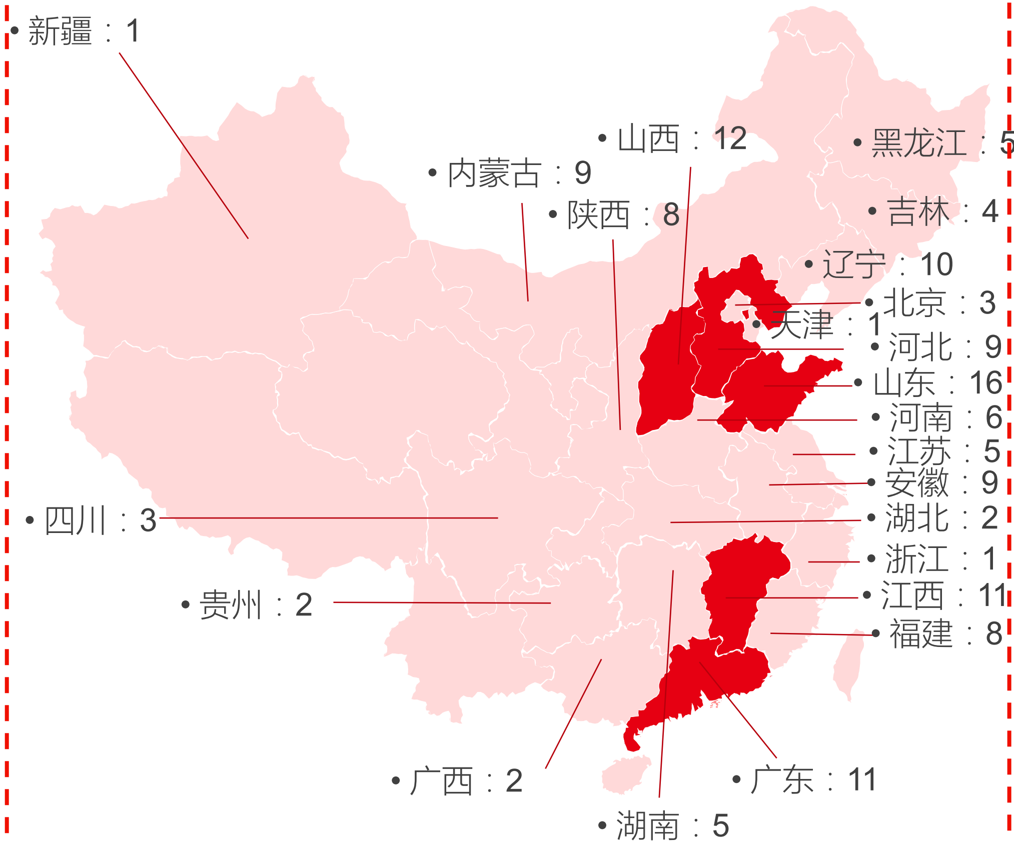
基本情况

- 成立背景：2016年，由“新东方集团”和“新东方在线”共同出资成立
- 主要产品：K12课外培训课程
- 课程形式：线下体验店+直播小班课
- 目标市场：以三四线城市为主
- 收费标准：1440元/24课时或720元/12课时





校区分布



数据来源：公司官网、东方证券、新东方在线电话会议、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

获客OMO模式：东方优播-线下体验中心

线下体验店

- 线下体验店是东方优播的主要流量入口，能确保生源的本地化
- 新生入学后根据入学考试诊断，将相同水平的学生分到同一个班级

1. **线下体验**
   全方位的课程展示、实景体验课程
2. **咨询选课**
   帮助学生选择相应的辅导和课程
3. **讲座交流**
   举办讲座、师生见面等公益活动和特色活动
4. **课程服务**
   教材领取、辅助软件安装测试、上课时间安排

小班直播课

- 课前：基于Classin平台，学生准备好摄像头、麦克风、耳机及手写板
- 课中：采用在线直播互动的形式，老师能够同时与6-8名学生视频交流，其他学生也可随时"上台"
- 课后：学生登陆"乐播课"官网或者"乐播课"App，完成老师布置的学习任务和查看学习资料



数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

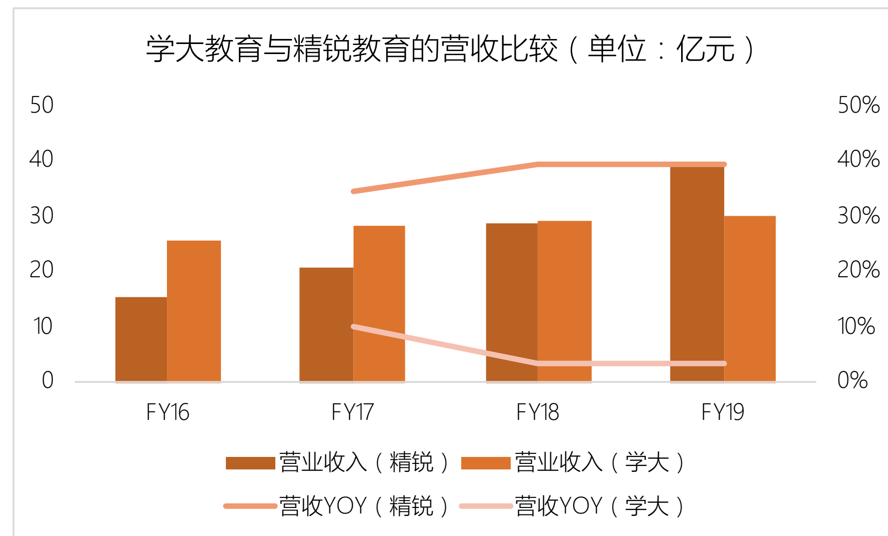
智能系统+线下教学模式：学大教育

- 一对一辅导模式首创者。学大教育于2004年率先推行一对一辅导模式，具有较为领先的先发优势。学大教育拥有成熟的个性化课程设置，涵盖补差学生、单科提分、考前冲击以及艺考生。而且建立了完善的服务标准与流程，包括循序渐进的教学标准、全流程的服务模式以及优质全面的辅导团队。
- 业务增长缓慢。学大教育近几年来遭遇营收危机，自2016年开始，学大教育收入增长放缓，在2018年和2019年增速仅3%。而对比同样作为一对一辅导机构的精锐教育，自2016年开始保持30%左右的高速增长，以至于在2019年营业收入反超学大教育，成为K12一对一辅导行业的领导者。

学大教育一对一教学的服务标准

5阶教学标准	基础、进阶、优化、拔高、超越
6大精心环节	免费沟通咨询、科学完善测评、定制个性化辅导计划、一对一面对面授课、6对1个性化服务监测评估
6V1辅导团队	学科教师、学习管理师、陪读教师、教育咨询师、个性化教研组、心理咨询师

学大教育与精锐教育的营收比较



数据来源：公司官网、公司财报、多鲸教育研究院整理

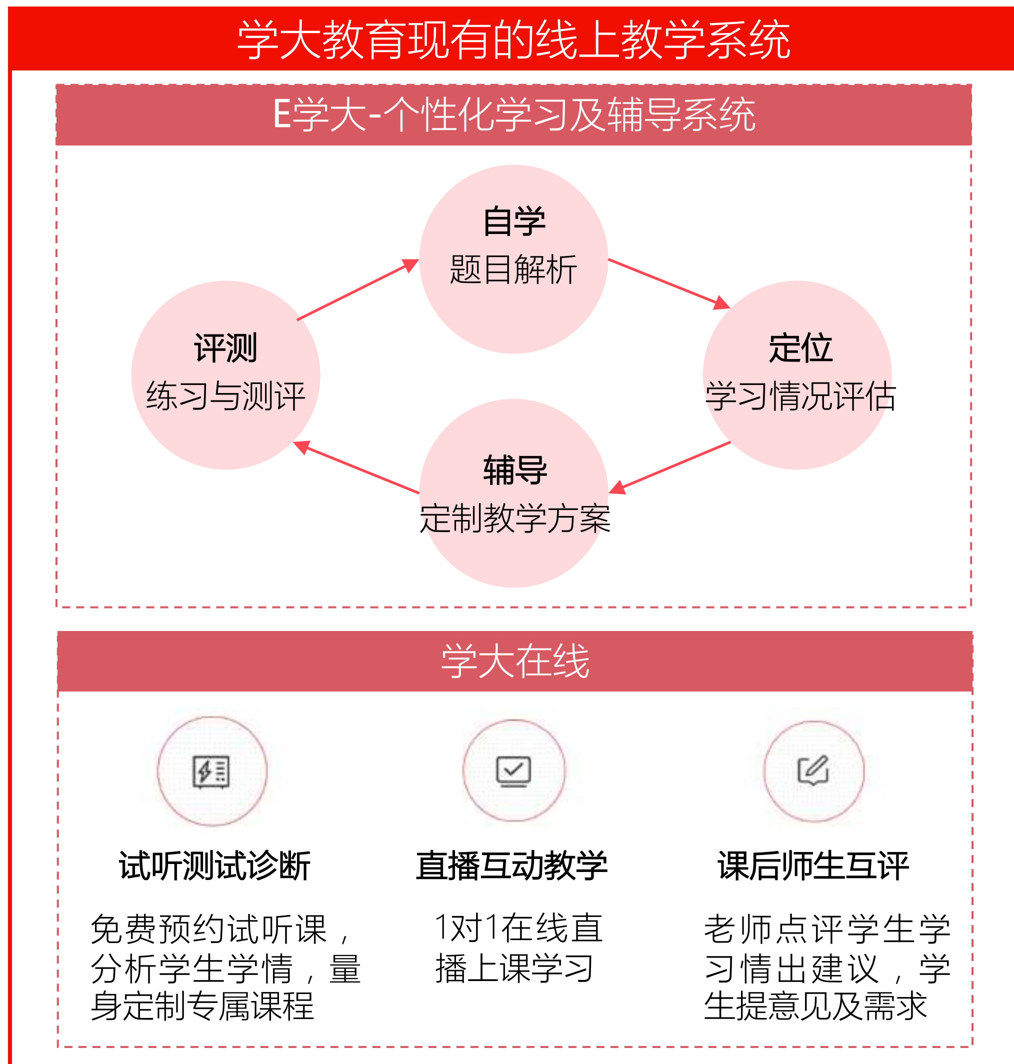
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

3.3 典型案例研究（3）

智能系统+线下教学模式：学大教育





数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

在线课程平台：翼鸥教育-ClassIn

- 在线课程平台领导者。翼鸥教育成立于2014年，在2015年发布了世界上第一款在线教室——ClassIn。经过多年的发展，已经服务了超过2万个学校，覆盖了超过500万位学生，大客户包括好未来、新东方、昂立教育等头部教育机构，成为在线课程平台赛道的领导者。
- 性能强大的在线课程平台。翼鸥教育结合专业的教学产品设计理念以及底层技术，使得ClassIn能够支持多种班型和多样化的在线教学模式，使得教师和多位学生同时在线上完成授课和学习，提高课程的沉浸感；此外，通过内置的多元化教学工具，包括作业提交、课堂笔记、教学数据智能分析等，赋能机构的智能化教学。
- OMO模式的底层技术支持。ClassIn为机构提供在线课程的平台以及智能化教学工具，既能够使得中小机构沉淀线上教学与运营的经验，为OMO模式转型奠定基础；又为OMO模式提供多样性能和多元场景的在线教学平台，成为OMO模式必不可少的底层技术。

全学科覆盖	
K12学科	少儿英语
STEM	留学语培
职业培训	教育公益

多场景支持	
一对一	小班课
大班课	双师课堂
网页大直播	会场直播

多种配套功能	
作业提交	课堂笔记
云盘共享	多向屏幕分享
文档协同编辑	即时通讯

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

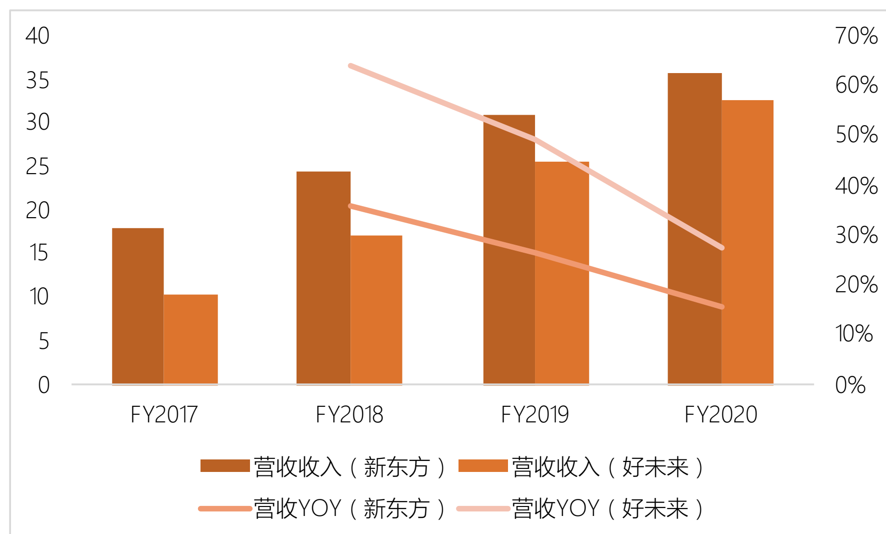
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

新东方与好未来发力OMO模式：新东方To C，好未来To B

- 教育行业的全国性龙头企业。新东方与好未来是为数不多能够跨越中国复杂的地理区域的全国性教育机构，并且在营业收入上与其他教育机构具有明显优势。新东方以K12和留学语培业务为主，而好未来专注于K12教育。两者都以线下教学起家，近些年开始发力在线教育与OMO模式。
- 双巨头持续关注OMO转型，但转型方式有所不同。新东方和好未来在业内较早开始布局OMO模式，投入了大量的资金、人力与资源。新东方更注重自身核心业务的OMO转型，探索出东方优播、留学考试融合态产品等不同模式；好未来则持更加开放的态度，除未来魔法校专注双师课堂的加盟业务外，还积极开放直播云、教研云等技术平台赋能全行业，但自身的核心业务转型则相对谨慎。

新东方与好未来的营收比较（单位：亿美元）



新东方与好未来对OMO模式的表态

2020年1月
- 新东方**FY2020**的**Q2**财报会：本季度在**OMO**生态系统上投资了**4400**万美元
- 好未来**FY2020**的**Q3**财报会：正在进行线上线下融合**OMO**模式

2020年4月
- 新东方**FY2020**的**Q3**财报会：通过**OMO**系统将线下课程转移到线上的小班直播

2020年7月
- 新东方**FY2020**的**Q4**财报会：本季度开设了四所双师模式学校

数据来源：公司财报、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

2020年新东方留学考试融合态产品

学习流程

初步了解考试 → 落实学习计划 → 开课学习 → 结课后继续学习

学习场景

线上场景
- 视频课：碎片化学习结构化知识+结构化学习碎片化知识
- 直播课：具有时效性的冲刺课等
- 线上练习与测评

高效融合
- 学生：课前推送导学课，有准备地学习
- 教师：通过学生课前测评，了解学生的掌握情况
- 作用：内容融合、时间融合、空间融合

线下场景
- 线下面授课：加强师生之间的交流和互动，既能实时解决疑问，又能形成良好的学习氛围

学习平台

新东方混合学习中心（NOBLE平台）

知识系统化　　流程系统化

教学逻辑

数据反哺教学 = 行为数据反馈精力投入 + 结果数据反馈成长轨迹 + 统计数据反哺教学服务

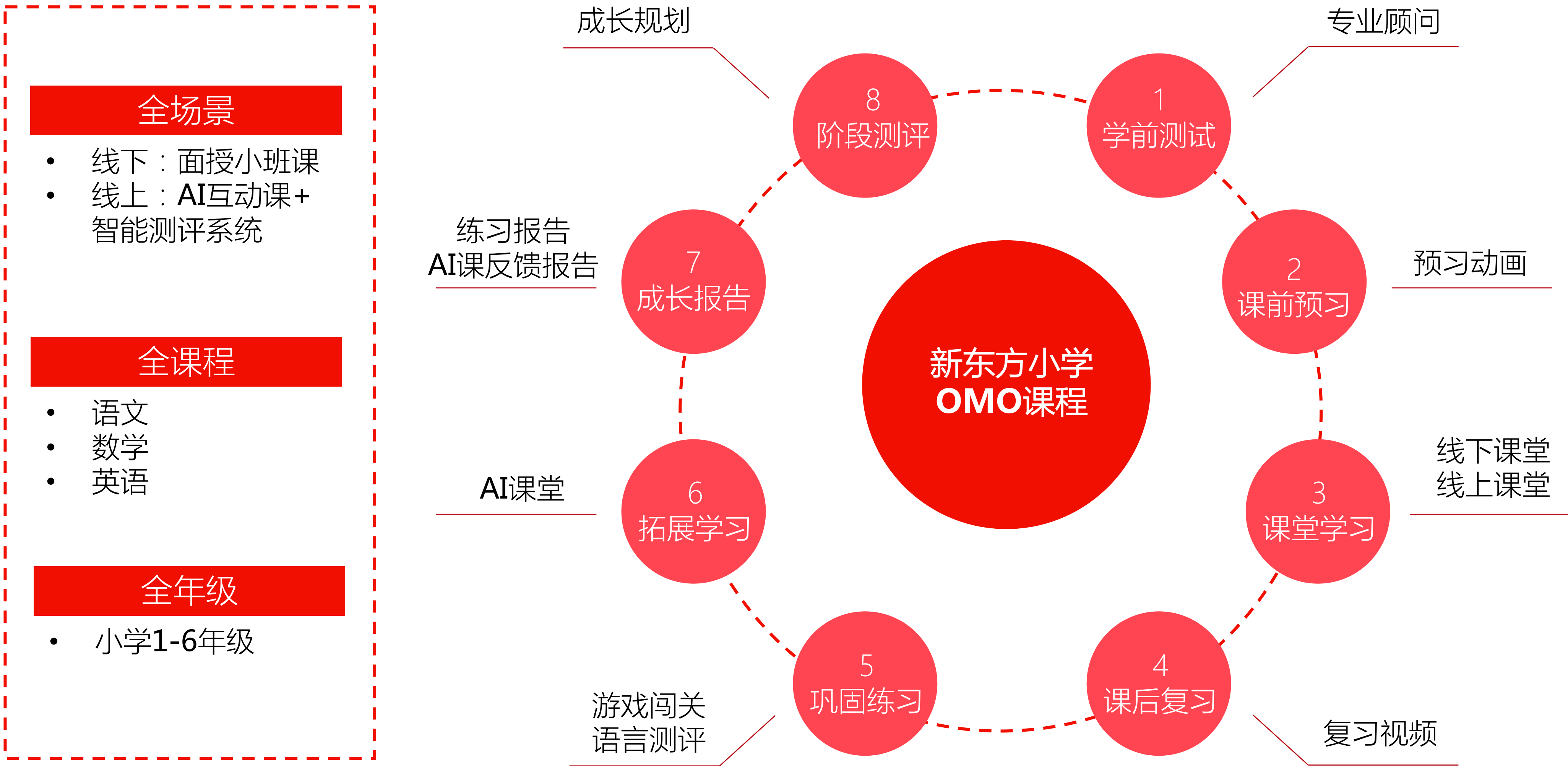
数据来源：新东方留学考试融合态产品发布会、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

2020年新东方小学暑期课程OMO模式

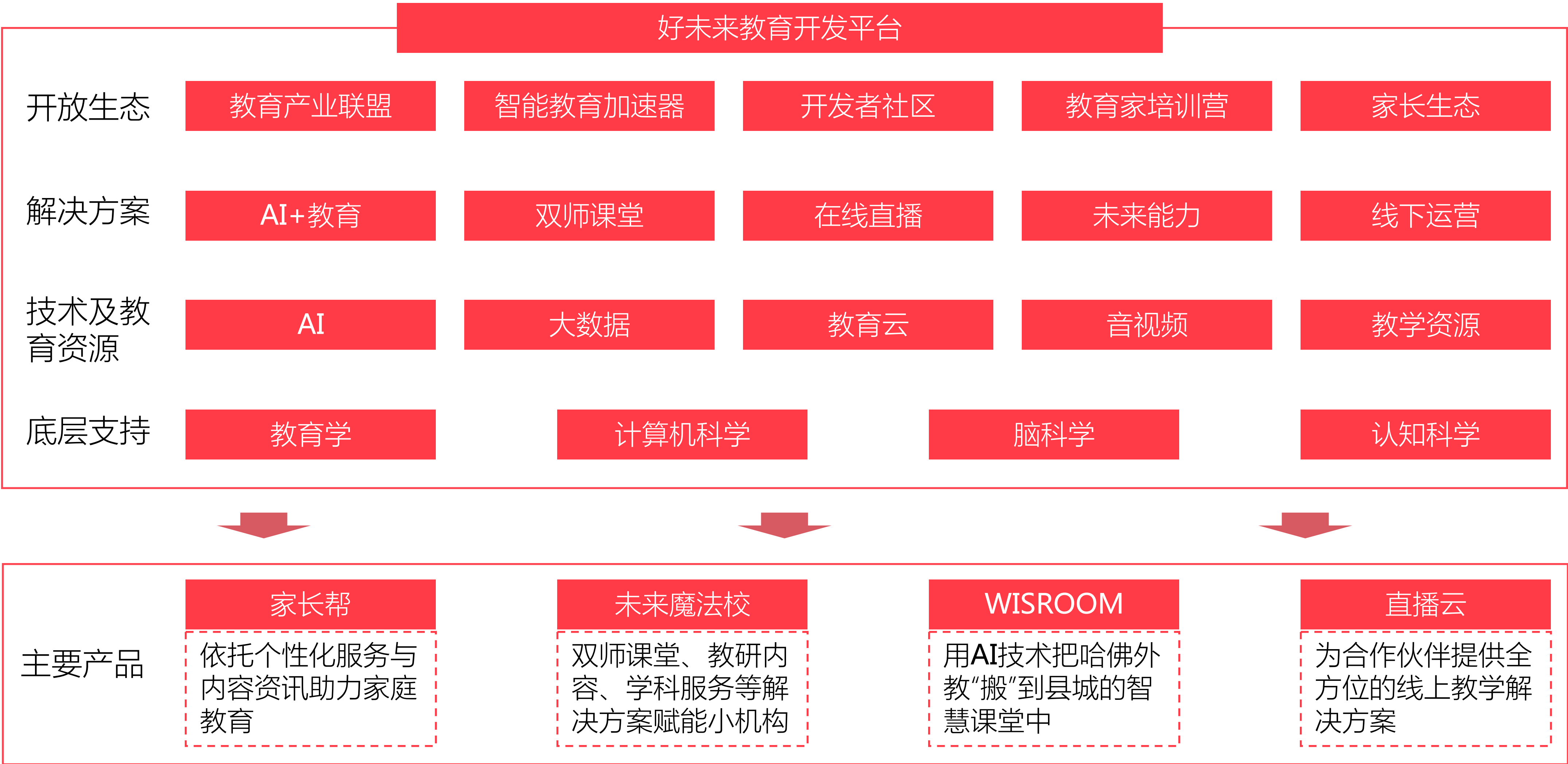


数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

好未来在2018年发布教育开发平台，赋能中小教育机构



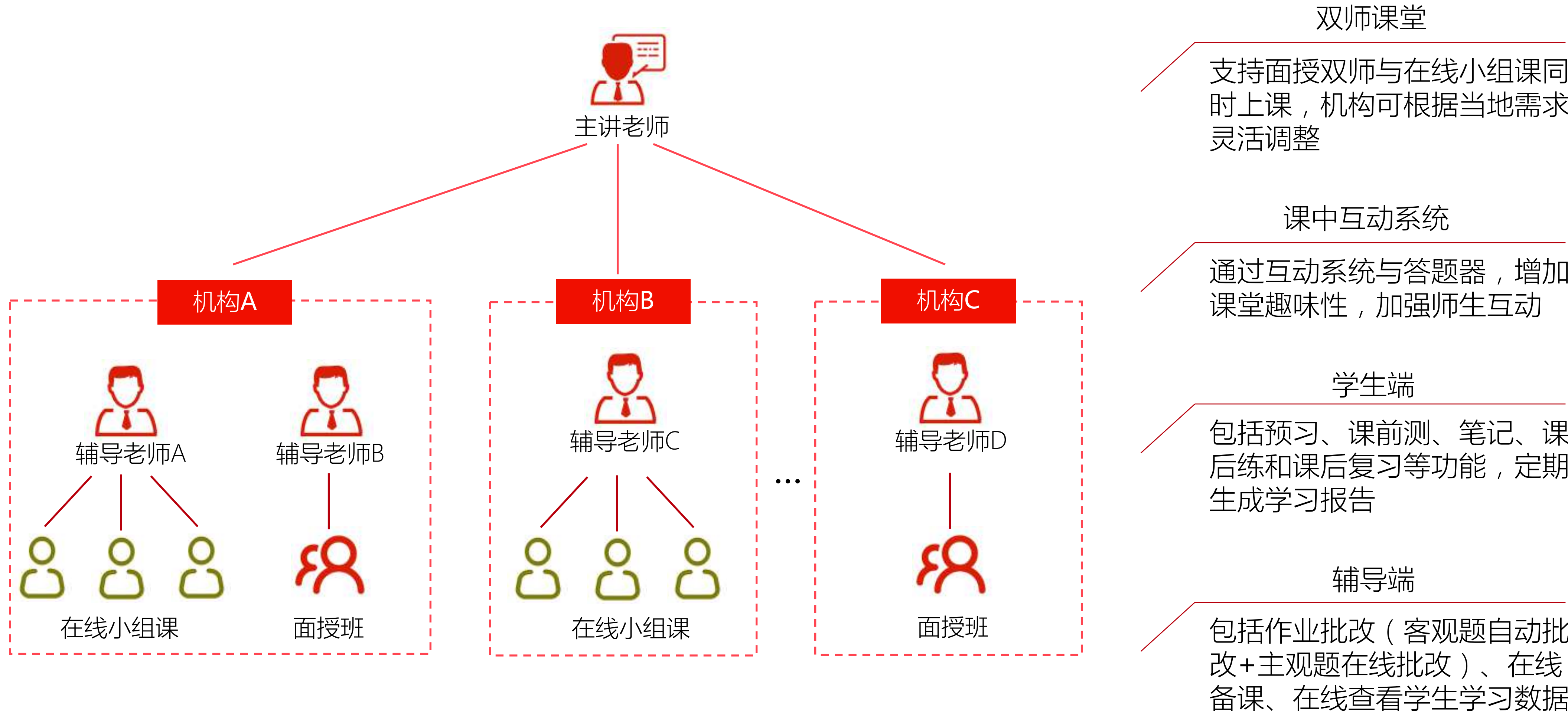
数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

未来魔法校助力下沉市场的中小机构实现OMO模式转型



双师课堂

支持面授双师与在线小组课同时上课，机构可根据当地需求灵活调整

课中互动系统

通过互动系统与答题器，增加课堂趣味性，加强师生互动

学生端

包括预习、课前测、笔记、课后练和课后复习等功能，定期生成学习报告

辅导端

包括作业批改（客观题自动批改+主观题在线批改）、在线备课、在线查看学生学习数据

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

直播云为线下机构提供完整的在线教学工具以及全流程的管理系统



数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO模式仍处于初步阶段，还存在诸多痛点

- OMO模式转型处于初步阶段。尽管OMO模式的概念在2017年便出现，而且在2018年前后就开始有企业宣布开始OMO模式转型，并探索了多种实现OMO的具体模式。但是，当前存在四种OMO模式和Pre-OMO模式都处于比较初级的阶段，仅仅只是融合线上和线下场景的尝试。头部机构对于OMO模式还处于探索阶段，而大多数的中小机构还处于观望阶段。
- OMO模式转型势不可挡。即使没有发生疫情，教育行业往OMO模式转型也是必然趋势。因为在线教育的出现使得教育场景出现了分离，同时也暴露了线下教育的缺陷。那么，融合在线教育和线下教育的优势而诞生新的教育模式，也是行业发展的必然逻辑。
- 当前机构转型OMO模式还存在诸多痛点。OMO模式本身就涉及大量的流程和新的技术，至今还未有成熟的范本，各大机构都在探索阶段，并投入了大量的资金和资源，但是否获得足够回报还未可知。而且，家长和学生能否接受OMO模式也还有待验证。

线上机构转型OMO模式的痛点

- 盈利问题。由于流量成本昂贵，以及线上课程的客单价低，导致目前大多数的线上机构还未盈利。如果此时再转型OMO模式，额外增加大量成本，并且前景还不可知。
- 运营问题。线上机构的团队多是互联网背景出身，对于线下运营的经验还不足。而且，线下的模式更重，成本更高，大幅增加了机构的负担。

线下机构转型OMO模式的痛点

- 技术问题。OMO对AI、大数据、云计算、物联网等技术的要求都比较高，而线下机构的基因和团队都很传统。机构既需要专业人员进行设计和安装，又需要现有员工熟练使用新系统或设备，难度都很高。
- 思维问题。线上机构由于互联网的洗礼，对于新模式和新技术接受程度更高。但线下机构（尤其是低线城市的中小机构）的管理方式和教学理念都比较传统，很难快速转型新模式。

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

小结

OMO转型仍在起步阶段，是否有对标模式作为参考？

- 当前OMO模式的主要模式。当前OMO模式可以分为Pre-OMO模式和OMO1.0模式，整体OMO模式还处于初步阶段，还未有真正意义上的OMO模式。Pre-OMO模式或者实现了部分流程的线上线下融合，或者既有线上场景又有线下场景，因此还算不上OMO模式。OMO1.0模式在教学环节已实现线上和线下的融合，比如双师课堂或者智能系统对教学的赋能，但是还没有打通教育行业的全流程，以及深度线上和线下。
- 各大赛道的OMO模式转型现状。K12教育作为目前市场规模最大且最刚需的赛道，自然也成为OMO模式转型的代表赛道，基本涵盖了当前OMO的主流模式。素质教育作为近些年发展最快的赛道，在OMO模式的转型进展也扮演着重要作用。但是职业教育和国际教育的OMO模式转型的热度稍弱，有待进一步发展。
- 两大巨头对OMO模式转型的态度。新东方和好未来作为当前教育行业最具代表性的机构，对OMO模式的布局早已开始。不过，新东方更倾向于开发To C的产品，亲自下场进行OMO模式的转型。好未来除了在自己的核心业务上进行OMO模式转型外，也为行业内中小机构提供OMO转型的底层平台和综合解决方案。整体来说，好未来To B，新东方To C。
- 是否有对标的模式为教育OMO模式的发展提供借鉴意义？

➢ OMO模式在教育行业是首次出现的新模式，目前仍处于初步阶段，还存在诸多痛点，比如盈利问题、运营问题等。是否有其他行业的类似模式为教育行业OMO模式提供启示？比如线上线下相融合的新模式有哪些问题需要注意？什么才是线上线下融合的核心逻辑？

数据来源：多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

4

Part four

对标研究-新零售

01 新零售的概念

02 新零售典型案例分析

03 新零售与教育OMO的比较

04 新零售对教育OMO的启示

liaohan.net nblax520.com

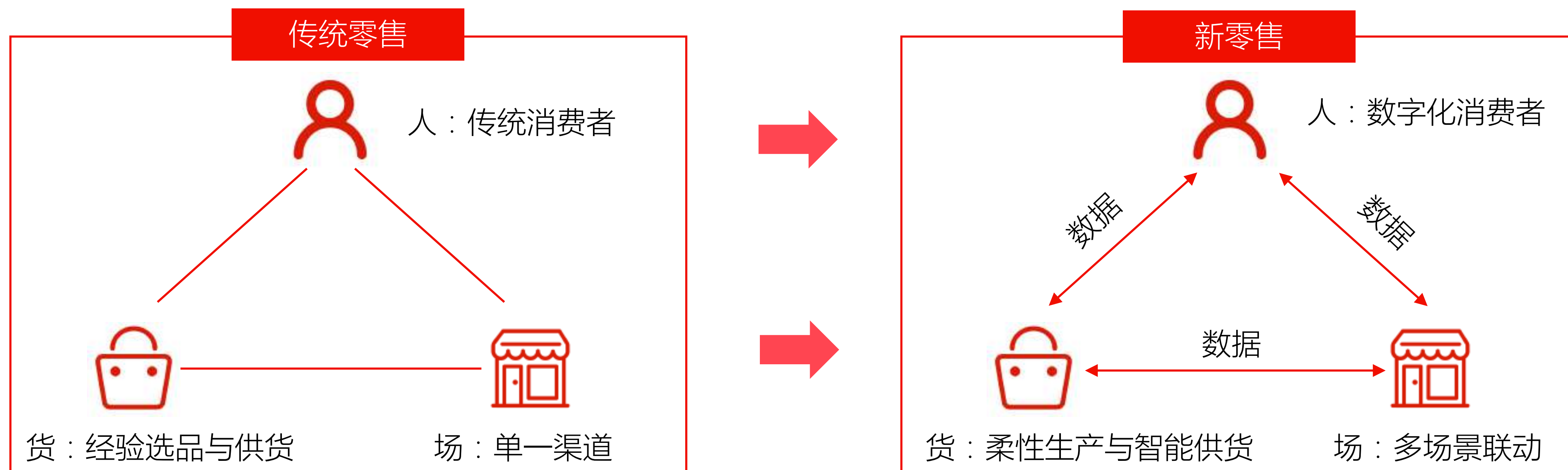
lax889889.com 299520.xyz

新零售是以科技为驱动，深度融合线上与线下的零售业态

- 新零售对教育行业的OMO模式具有重要的借鉴意义。教育OMO模式本质上是现代科技对传统行业的变革，而在传统行业的数字化转型中，零售业的"新零售"模式发展相对成熟。因此，对新零售的研究能够帮助我们理解教育OMO模式发展的难点与终局。
- 新零售是重构"人货场"的零售业态。新零售是马云在2016年10月的云栖大会上提出的概念，它是强调以消费者体验为中心，以互联网为基础，以大数据、人工智能等技术为驱动，融合线上、线下和物流的全渠道零售模式。

➢ 颠覆：传统零售是技术引领生产变革，生产变革引领消费方式变革，但新零售是消费方式逆向牵引生产变革；

➢ 重塑：新零售重新定义人货场，在前端为客户创造全新的购物体验，在后端提高零售终端及企业的运营效率。



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

新零售的三种典型业态

	无人零售	生鲜类商超	智慧门店
概念及模式	概念：无人值守的便利店、货架等业态 模式：主要包括无人便利店、无人货架和无人货柜	概念：以生鲜品类为主，并采用数字化管理方式的商超 模式：多种业态+多种消费场景+数字化管理	概念：以人工智能、大数据等技术进行改造升级的品牌店 模式：传统零售业态+数字化手段
主要品类	零食、饮料、水果、早餐、便当及日用品	生鲜（以海鲜、肉类和果蔬为主）及加工、日用品以及其他业态（烘焙、餐厅及服务业）	服装、家居、餐饮、日用品等
核心优势	体验升级：营造自由的购物氛围，无店员推销打扰；结账更加便捷，无需排队等待	品质升级：为消费者提供高品质的生鲜产品 体验升级：多种业态提供多种服务，线上线下提供便捷购物	体验升级：利用科技手段为客户提供个性化服务，如试衣魔镜等 效率升级：数字化管理手段为门店经营赋能
代表企业	领蛙、e点便利、友宝在线、缤果盒子、 F5未来商店等	盒马鲜生、超级物种、百联RISO、世纪联华鲸选等	天猫小店、Kerr&Kroes天猫智慧门店、星巴克甄选烘焙工坊等

数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

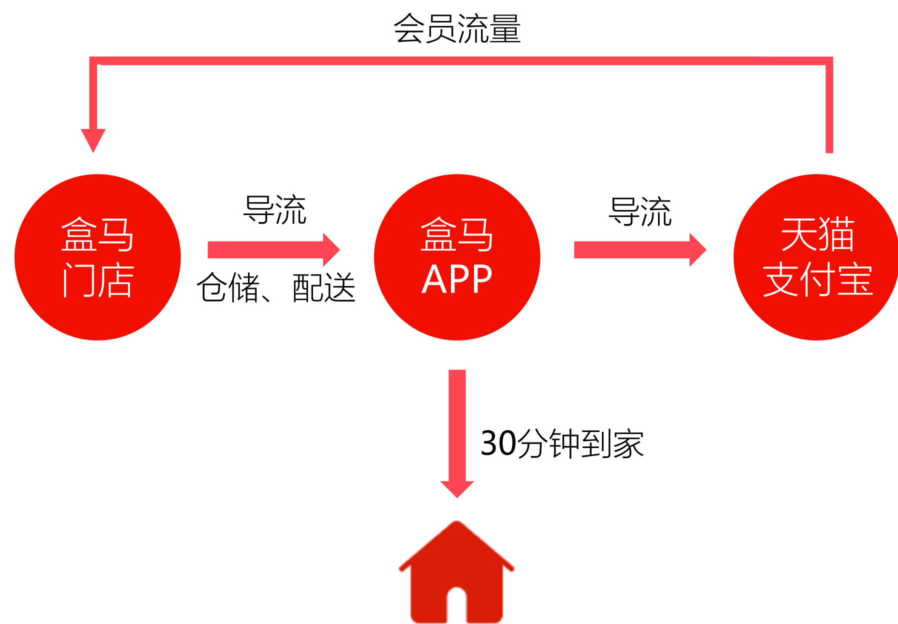
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

盒马鲜生

- 高品质产品与线上线下服务闭环提升购物体验。盒马鲜生精选高品质产品，并且提供线上与线下两种服务场景。消费者可以在盒马门店选购产品以及增值服务，也可以在线上下单，享受30分钟到家的服务。
- 通过多重门店体系覆盖更多的消费者。盒马鲜生很好地满足一线城市主城区消费者对商品品质和到家服务的需求，但难以覆盖郊区及下沉市场。因此，盒马鲜生打造不同业态的门店体系，辅导到多种层次的消费者，从而为更多的消费者创造优质的购物体验。

盒马鲜生商业模式



盒马鲜生门店体系

门店类型	面积	选址	品类
盒马鲜生	4000平以上	核心商圈	生鲜、超市、餐饮等
盒马菜市	1000-2000平	居民社区	以日常餐食品类为主，无现制区
盒马F2	800平左右	写字楼	提供三餐和下午茶
盒马mini	300-500平	郊区、城镇、县市	以散装非标品为主，包括现制熟食
盒马小站	300平以内	城区前置仓	提供外卖服务

数据来源：公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

无人零售

- 无人零售是指无营业员值守，消费者自助完成购物流程的模式。无人零售在2017年兴起，迅速吸引众多企业和投资机构入局，但仅一年后，大多数企业因亏本而倒闭。如今，无人零售已无人问津。
- 无人零售失败原因：

➢ 单位经济模型不健康。无人零售其实只节省了营业员的成本，但需要引进更加昂贵的设备，成本反而更加高昂
➢ 没有创造更优质的购物体验。无人零售的出发点是营造自由的购物氛围，但零售本质上是服务业，机器无法提供有效的服务，而且还时常发生故障，极大地影响了购物体验。

无人零售的主要业态

无人货架
- 定义：开放式货架，消费者自行挑选，然后扫码付款
- 代表企业：领蛙、e点便利、51零食、果小美等
- 现状：头部企业基本都被收购

无人货柜
- 定义：封闭式货架，消费者在机器界面上选择产品，然后自动出货
- 代表企业：友宝在线、MZI美智、小饭柜等
- 现状：发展相对较好，头部企业仍获融资

无人超市
- 主流技术方案
➢ RFID（射频识别技术）：缤果盒子、AI便利
➢ 视觉识别：Amazon go、简24无人便利店
➢ 机器人：F5未来商店

国内无人零售的发展历程

2017年7月	淘宝首家无人便利店开业，掀起无人零售的浪潮
2017年12月	全国无人零售货架累计落地 2.5 万个，无人便利店累计落地 200 家，无人零售这个新风口全年共吸引总额超 40 亿人民币投资
2018年1月	“GOGO 小超”宣布停止运营，这是全国无人货架第一家倒闭的企业
2018年7月	邻家便利关闭了北京的 160 余家门店，基本破产
2018年12月	2018年破产或裁员的无人零售企业包括猩便利、七只考拉、传果小美、哈米和小闪科技等

数据来源：艾瑞咨询、公司官网、多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

新零售与教育OMO模式整体逻辑相同，细节存在差异

		新零售	教育OMO模式
相同点	多场景融合	场景是零售与教育的核心，不同场景意味着不同的消费体验。下一阶段的零售与教育都是打通多种场景，提供更优质的消费体验。	
	全流程打通	长业务链条是零售与教育的特点。新零售与教育OMO模式都是基于数字化管理手段将各业务流程打通，形成连贯的业务与服务体系。	
	以数据为驱动	新零售通过数据精准定位消费者画像，从而打通购物的全流程，为消费者创造更优质的购物体验；教育OMO模式一方面实现业务链条数字化，如转换效率、成单周期、客户画像等，另一方面更加精准掌握学情数据，为学生提供个性化教学，提高学习效果	
	以体验为核心	新零售不再是单纯的卖货思维，而是基于商品为消费者提供完整的服务；教育OMO模式既能显著提高学生的教学效果，又能让学生与家长享受到贴心的服务	
不同点	目标市场	以一二线城市为主，加速向低线城市下沉	一二线城市与下沉市场并重
	客单价	新零售本质上是消费升级，好产品与好服务同时带来高的客单价	教育OMO模式则是围绕教学效果的提升，因此客单价并无浮动

数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

以用户为核心，以盈利为目的是新零售对OMO模式的主要启示

聚焦用户的真实需求

- 以盒马鲜生为代表的生鲜类商超敏锐地抓住了消费升级背景下的一线城市的中产阶级对于生鲜品质的要求，再通过线上与线下相结合的消费场景方便消费者便捷地购买生鲜产品，全方位提升购物体验。
- 反观无人零售，确实为消费者提供了新的消费体验，但无人值守的购物模式实现自由购物的同时，也创造了冰冷的购物环境。而且，消费者的真实需求是以合适的价格购买到满意的商品，但无人零售并未给消费者提供这方面的新体验。
- 教育机构在进行OMO模式转型时，需要注意新时代下家长与学生的新需求，并且是最核心的刚性需求。而不应该聚焦低频的非刚性需求。

回归行业的核心诉求

- 零售业的核心诉求是基于商品的服务，需要满足消费者对于商品品质与服务质量的要求。为了满足消费者的要求，以盒马鲜生为代表的新零售探索出线上与线下结合的消费场景、多种业态组合以及现代科技赋能的模式。但部分无人零售的机构却本末倒置，首先考虑技术如何应用在零售业，而非如何满足和提高消费者的核心诉求。
- 大数据、人工智能与互联网都是教育OMO模式的手段，而提高教学效果和优化服务体验才是教学行业的核心诉求。因此，教育机构需要从学生与家长的核心诉求出发，再去思考如何通过技术来满足这些诉求。

实现正向的现金流

- 任何模式创新都应该建立在健康的盈利模型上。无人零售减去了相对便宜的人力成本，并增加了更为昂贵的设备成本，而且零售业本身毛利就降低，设备与人力的成本差在很长时间内都难以打平。盒马鲜生聚焦高毛利的生鲜产品，配合后端的运营效率，使得盈利相对简单。因此，无人零售一旦融资不到位便难以维持，自身造血能力较差。
- 教育机构在进行OMO转型时，首要考虑的是自身是否能够实现正向的现金流，否则即使规模做大，也很难盈利。尤其是采用的新设备或新技术手段，它所带来的收益能够在多长时间内覆盖掉成本。

数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

小结

教育OMO模式的未来将如何发展？

- 新零售对教育行业的OMO模式具有重要的借鉴意义。教育OMO模式本质上是现代科技对传统行业的变革，而在传统行业的数字化转型中，零售业的"新零售"模式发展相对成熟。新零售是马云在2016年10月的云栖大会上提出的概念，它是强调以消费者体验为中心，以互联网为基础，以大数据、人工智能等技术为驱动，融合线上、线下和物流的全渠道零售模式。
- 新零售与教育OMO模式有诸多共同点。新零售与教育OMO模式都涉及多场景融合、全流程打通、以数据为驱动和以体验为核心，二者仅在目标市场、客单价等细节有所差异。
- 新零售对教育OMO模式的启示。新零售有无人零售、生鲜类商超和智慧门店三种主要模式，但是目前无人零售几乎销声匿迹，而生鲜类商超和智慧门店还有强劲的发展势头。对比三种模式的差异，为教育OMO模式提供三点启示：聚焦用户的真实需求，即用户最刚需的需求，而非低频的非刚性需求；回归行业的核心诉求，教育机构需要通过技术来满足用户的需求，而非使技术反客为主；实现正向的现金流，教育机构需要考虑转型后是否能够实现正向的现金流，否则即使规模做大，也很难盈利。
- 教育OMO模式未来将如何发展？

➢ OMO模式未来发展将经历哪些阶段？各细分赛道的OMO模式的发展都有哪些侧重点？机构进行OMO模式转型时需要注意哪些关键性举措？OMO模式的终局将是什么？

数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

5

Part five

OMO模式的未来发展

01 OMO模式的发展阶段

02 细分赛道的OMO发展模式

03 OMO模式转型的关键举措

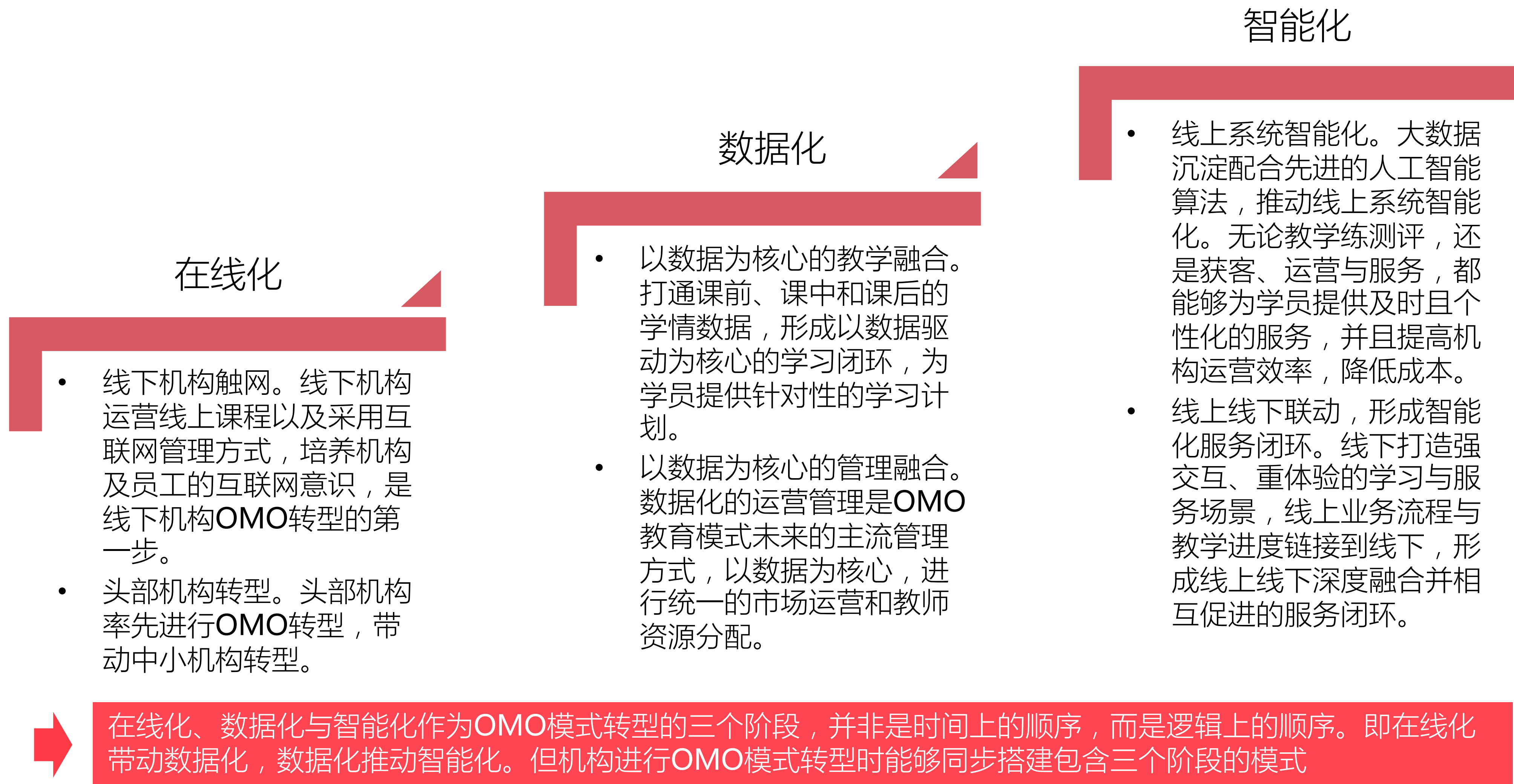
04 OMO模式的未来展望



liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO模式转型的三个阶段



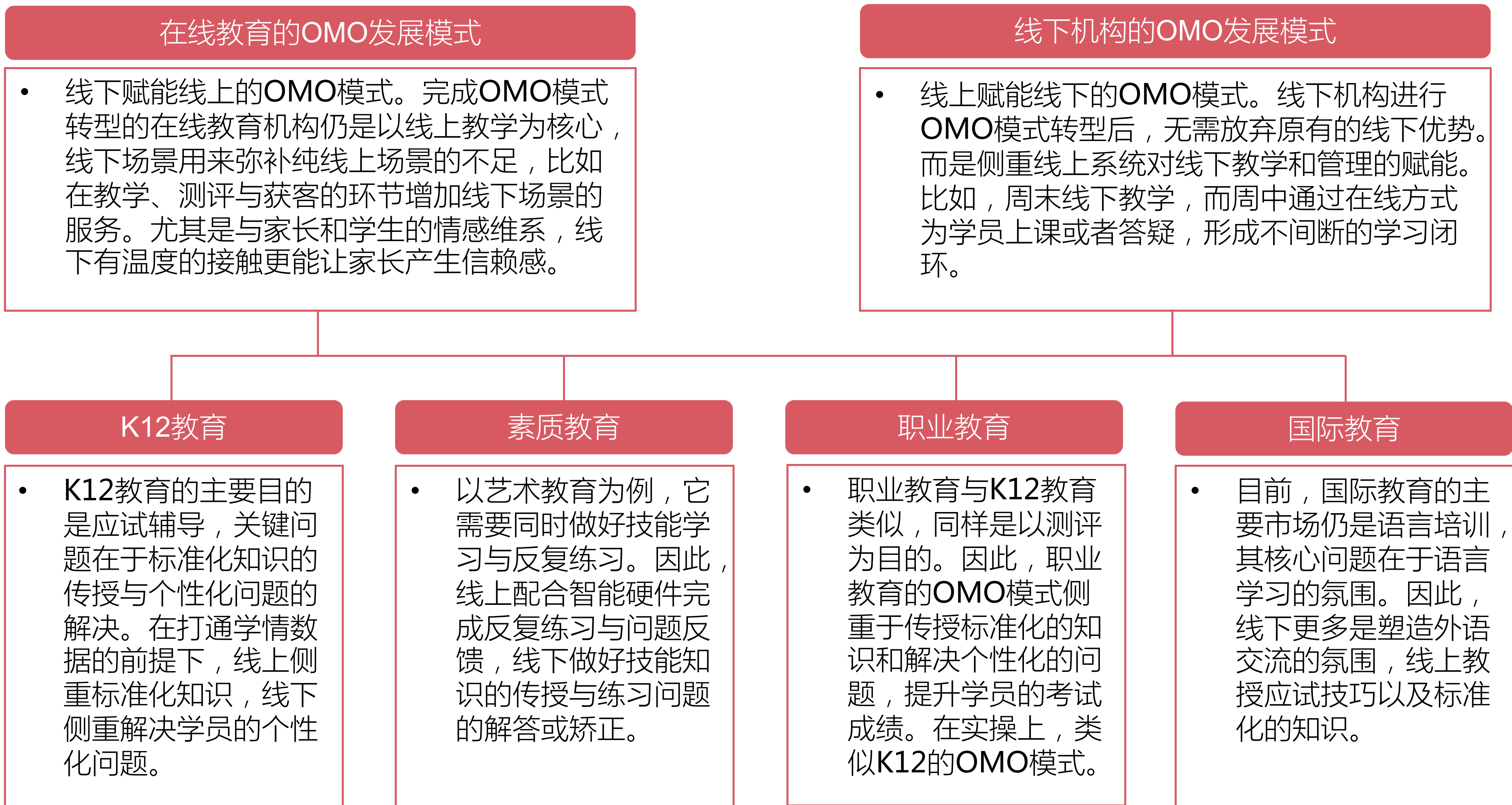
数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

不同赛道或不同机构的OMO模式不一而同



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

教育机构需根据自身实力与需求选择合适的转型方式

大机构适合以自研完成OMO模式转型

- 自研OMO模式需要大量的人力、资金和资源：
  - ➢ 技术研发：OMO模式需要整合人工智能、大数据和5G通信技术等，从底层的算法到具体的产品形态，以及跟教学或业务流程的适配性。如此庞大的系统开发即使是专业的技术公司，也需要长时间的投入。因此自研OMO模式对教育机构的技术研发能力提出很高的要求，非中小机构能够实现。
  - ➢ 模式设计：OMO模式目前只有一个概念以及方向，但实际落地还没有可供参考的版本，各大机构都只能"摸着石头过河"。因此，搭建OMO模式对机构的创新能力有很大的要求。
- 自研OMO模式为机构奠定高壁垒的竞争优势：
  - ➢ 尽管自研OMO模式具有重重困难，不过一旦搭建完成，能够极大地提供机构的竞争力，无论是内部的管理效果，还是向外输出的教学成果。
  - ➢ 自研OMO模式更适合大机构。大机构拥有较强的资金储备和人才吸引力，具有独立开发OMO模式的能力。

中小机构适合与第三方机构合作完成OMO模式转型

- 第三方解决方案更适合中小机构：
  - ➢ 成本适合：自研OMO需要从底层技术、系统开发和模式设计出发，耗费大量的资金与时间，远超中小机构的能力范围。但采购现成的第三方解决方案，既节省了资金与人力成本，又能较快完成OMO模式，在本地市场竞争中拔得头筹；
  - ➢ 时间节点适合：至少在未来3年内，OMO模式仍将处于探索阶段。探索意味着较大的试错成本，中小机构未必能够承担。因此，等待头部机构的OMO模式初显成效，再参考头部机构的做法以及现有的第三方解决方案进行转型更加适合。
- 选择合适的时间点是中小机构获得竞争优势的关键：
  - ➢ 对于一二线城市的中小机构而言，本身就在与大机构的竞争中处于弱势地位。一旦大机构完成OMO转型，教学效果与运营效率取得巨大提升，中小机构则更加困难。因此，中小机构需要选择适合的时间点进入，实现成本最小化与收益最大化。
  - ➢ 对于三四线城市的中小机构而言，不会面对大机构的直接竞争，可以在OMO模式在一二线城市成功验证后，再采购相关方案进行转型。

数据来源：多鲸教育研究院整理

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

线上与线下场景在时间维度和空间维度的深度联动

- 消除线上线下的边界。线上和线下并非是连接，而是融合，才能使得线上线下相互赋能、深度联动，带来体验上的相互交织，以及提高教学效果。
- 线上与线下的角色视情况而定。不同赛道，或者不同的教学产品，都需要根据自身的特点来确定线上和线下在OMO模式中所扮演的角色，而非按照某种固定的标准。
- 线上与线下的深度融合需要两个基础条件：

➢ 教学资源线上线下共通。教学资源不仅需要做到线上线下匹配， 在教学过程之间也需要无缝转移。教案的设计需要线上线下通用，随时达到自由转换。

➢ 教师同时具备线上线下能力。教师需要了解线上线下的双向授课模式，学习使用线上授课的各种工具，并达到可以设计线上线下混合教学方案的要求。

时间维度之深度融合线上和线下

周末

1、周末线下授课
- 线下课堂进行完整的知识点学习，帮助学生打牢基础

周中

2、周中线上专题课和答疑
- 在线专题课为学生攻克难点
- 在线答疑帮助学生消化知识点

空间维度之深度融合线上和线下

课堂

1、课堂授课场景
- 在线下教师授课的过程中，融入线上的内容，增加课堂的趣味性，激发学生的学习兴趣

课外

2、课外练习场景
- 通过智能作业批改，建立个性化错题本，并针对性推送录播视频补充相关知识点

数据来源：多鲸教育研究院整理

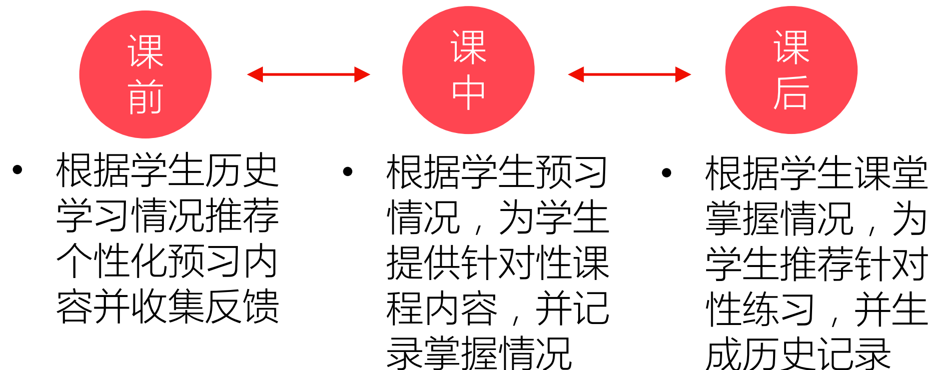
多鲸资本 DUOJING CAPITAL

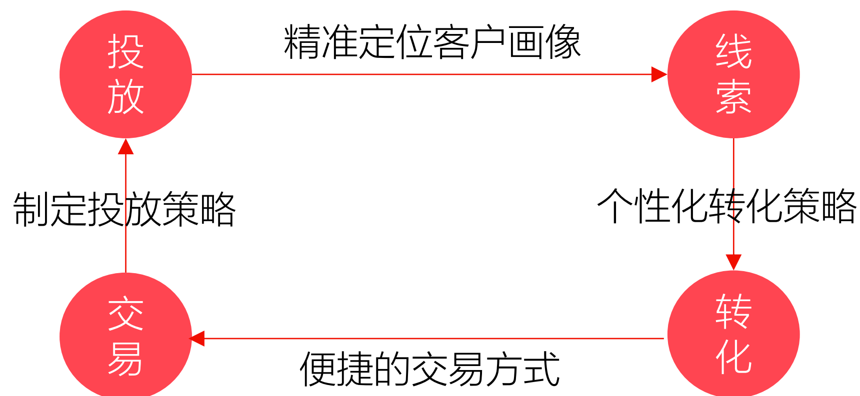
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

以数据为驱动实现流程标准化与服务个性化的协调

- 数据融合是OMO模式区别于其他模式的关键。OMO模式不仅是融合线上和线下的学习场景，而是通过数据打通线上和线下从而塑造新的学习场景。同样，数据融合也使得业务流程全面打通，从而提高运营效率。
- 学情数据促进学习体验的个性化。系统将记录学生线上线下学习轨迹，生成个性化学习档案，据此为学生提供针对性的学习方案，包括老师的教学方案以及个性化题库。
- 业务数据打造管理流程的标准化。一方面是教学的标准化，即使学生的学习是个性化的，但是学习的内容及其生成都是基于同一的逻辑和共通的内容库，根据学生的情况进行个性化匹配。另一方面是运营的标准化，从前端投放、转化和获客，到后端服务、留存和续费，所有的环节都将基于标准化的程序。
- 学情数据与业务数据形成个性化与标准化的协调。依托数据，机构内部形成标准化的流程，实现降低成本和提高效率，而机构输出的内容则为学员提供个性化的内容，优化服务体验并提高学习效果。





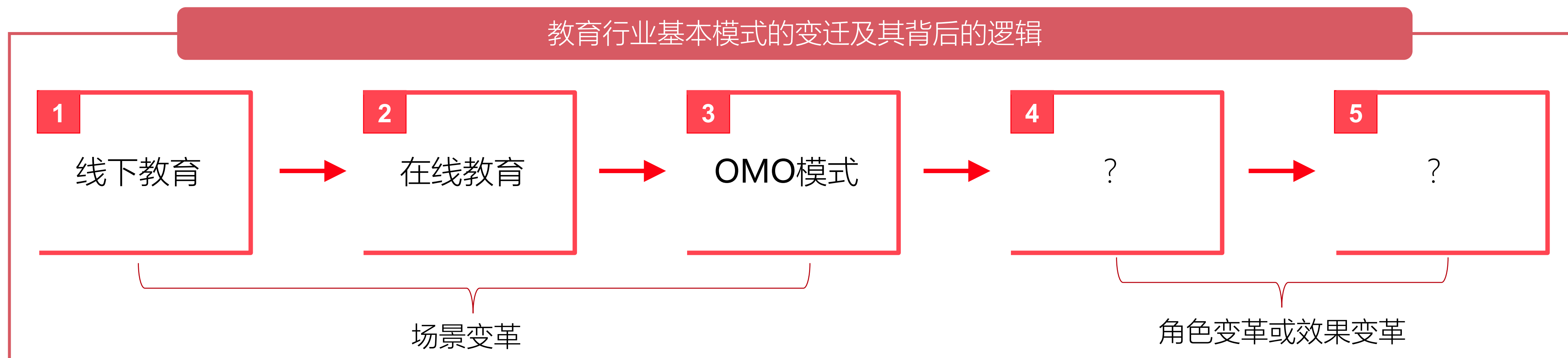
数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL
liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO模式将消解在线教育和线下教育的界限，塑造新的学习场景

- OMO模式是教育行业发展的必然趋势。互联网的出现使得人类世界分为现实世界和虚拟世界，但5G、AI等新技术的发展将打破虚拟世界与现实世界的界限，世界重新归一。教育行业亦是如此。在线教育的出现使得教育场景分裂成线上和线下两个相互对立的部分，那么教育行业或者持续维持教育场景的分裂，这必然会带来用户体验的降级；或者将分类的场景再度融合为一，重新塑造用户体验，为教育行业带来新的可能性。
- OMO模式的终局将是以科技为核心打破线上和线下场景的界限。若无人工智能、大数据等科技的中介，线上和线下的融合只是提供两种学习场景。但科技的介入使得线上和线下的界限消除，学习场景既强交互、重体验，又能突破时空的界限。OMO模式将使得教育不再分为在线教育和线下教育，形成科技赋能下的新型教育场景。
- 教育行业基本模式的变革。从线下教育到在线教育，再到OMO模式，本质上都是场景迁移驱动模式更新。当OMO模式成为教育行业的常态后，下一阶段的基本模式将跳出场景迁移的逻辑，转向角色变革（如教师角色的改变）或效果变革（如应试标准的改变）等。



数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本 DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

OMO模式转型路在何方？

- OMO模式的驱动因素。除疫情因素外，机构所面临的内部风险和外部环境都为OMO模式的发展奠定了重要基础。如线下机构规模化发展困难、线上机构获客成本高昂且课堂体验有待加强等因素，使得机构不得不考虑转型，而且如5G、人工智能和大数据技术的逐渐成熟与商用为OMO模式的转型奠定了技术基础，以及政府对于构建线上线下教育常态化融合发展机制的鼓励。
- OMO模式的概念和意义。教育行业的OMO模式是指以提升教学效果与体验为核心，通过互联网、人工智能和大数据等新技术打通各环节的数据，并深度融合线上与线下的学习场景，实现标准化的流程与个性化的服务。OMO模式本质上是教育行业利用现代科技的自我变革，与其他行业的互联网转型不同的是，教育OMO模式更强调全场景的融合。OMO模式将深刻影响机构的业务流程，并提高学习效果。
- OMO模式的发展现状。当前OMO模式可以分为Pre-OMO模式和OMO1.0模式，整体OMO模式还处于初步阶段，还未有真正意义上的OMO模式。Pre-OMO模式或者实现了部分流程的线上线下融合，或者既有线上场景又有线下场景，因此还算不上OMO模式。OMO1.0模式在教学环节已实现线上和线下的融合，比如双师课堂或者智能系统对教学的赋能，但是还没有打通教育行业的全流程，以及深度融合线上和线下。
- OMO模式的未来发展。OMO模式是教育行业近十年的主流趋势，机构要选择的并非是是否转型OMO模式，而是如何转型OMO模式。OMO模式将从在线化到数据化再到智能化，最终实现消解线上线下学习场景的边界，形成以科技驱动的新的学习场景。

数据来源：多鲸教育研究院整理

多鲸资本™ DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

免责声明

分析师声明

作者具有专业胜任能力，保证报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响，特此声明。

免责声明

多鲸资本不会因为接收人接受本报告而将其视为客户。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。在法律许可的情况下，多鲸资本及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司的股权，也可能为这些公司提供或者争取提供筹资或财务顾问等相关服务。

本报告的信息来源于已公开的资料，多鲸资本对该等信息的准确性、完整性或可靠性不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映多鲸资本于发布本报告当日的判断，本报告所指的公司或投资标的的价格、价值及投资收入可升可跌。过往表现不应作为日后的表现依据。在不同时期，多鲸资本可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。多鲸资本不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，多鲸资本对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，投资者应当自行关注相应的更新或修改。

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz

多鲸资本四大业务

投研

教育创新趋势研究院

研判教育行业发展创新趋势，为教育投资者与创业者提供深度服务

投行

教育行业精品投行

服务教育行业全产业链，业务包括私募融资、并购和战略投资等

投资

多鲸共赢基金

专业的教育基金投顾和托管，主要投资优秀的成长型教育创新创业企业

咨询

多鲸咨询

深入教育产业，提供包括市场调研、项目评估、战略分析等服务



公司地址：上海市徐汇区申通信息广场207
北京朝阳区建外SOHO5号楼1104
广州市天河区万菱汇国际中心46层

公司网址：http://www.djcapital.net/

多鲸资本™ DUOJING CAPITAL

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz



投研 • 投行 • 投资 • 咨询

最懂教育行业的精品投行

liaohan.net nblax520.com

lax889889.com 299520.xyz





起点财经，网罗天下报告

liaohan.net nblax520.com